

FRANCOIS GRIMA

PRAG- DOCTORANT

Université de Paris 12

CERMO Université d'Evry-Val-d'Essonne.

17 Allée du Parc de la Bièvre

94240 L'HAY-LES-ROSES

FRANCE

Tél: 01-49-73-15-10

**ENTREPRISE-RESEAU ET DYNAMIQUE
APPRENANTE: LE ROLE CLE DES
ACTEURS INTERFACE DANS LA MISE
EN PLACE DE LA COOPERATION.**

Mots clé: entreprise-réseau, entreprise
apprenante, activité et acteur frontaliers.

ENTREPRISE-RESEAU ET DYNAMIQUE APPRENANTE: LE ROLE CLE DES ACTEURS INTERFACE DANS LA MISE EN PLACE DE LA COOPERATION.

Introduction

Comme le constate Weiss (1994), l'émergence de la métaphore de l'entreprise-réseau, ou de toute autre vocable intégrant une logique réticulaire n'est pas la traduction pour les firmes d'une situation économique avantageuse. Il convient de nuancer les nombreuses contributions académiques de ces dernières années mettant en valeur la coopération inter-firmes. Jouant sur le terme de coopération qui mobilise le champ sémantique de l'engagement volontaire, de l'adhésion et de l'implication, ces grilles d'analyses font passer au second plan les réalités économiques qui sous-tendent cette évolution. En effet, la dimension première de l'insertion des entreprises dans des structures réseau, ou de leur reconfiguration interne selon cette logique, marque une fragilisation de leur situation. Le réseau est synonyme de disparition de l'autonomie économique de la firme.

L'entreprise contemporaine ne dispose plus des ressources financières propres à lui assurer une maîtrise de l'ensemble des composantes de sa chaîne de valeur. Elle doit concentrer ses efforts sur les activités où elle se distingue du marché. Pour les autres parties constitutives de sa prestation globale, elle devient dépendante d'autres firmes avec lesquelles elle doit entretenir des relations étroites, sous peine de ne pas pouvoir exploiter pleinement ses fonctions d'excellence. La conception de l'avantage concurrentiel évolue. Il ne s'agit plus uniquement de développer des compétences spécifiques reconnues par le marché. Il convient d'intégrer une dimension relationnelle.

C'est la combinaison d'un haut niveau interne de compétitivité et d'un frayage relationnel (Koenig, 1993) propre à repérer des partenaires coopératifs maîtrisant une expertise complémentaire, qui peut permettre d'engendrer une dynamique auto-entretenu de création de valeur. Chaque participant au fonctionnement du réseau doit manifester une volonté de partage de connaissances avec des partenaires disposant d'éléments lui procurant une amélioration de sa position concurrentielle (Johannison, 1988). Le renouvellement des interactions entre les parties garantit les firmes contre tout comportement opportuniste. Cette proximité relationnelle doit permettre aux entreprises d'enclencher des dynamiques apprenantes croisées avec leurs partenaires. Elles revisitent ensemble leur conception du travail afin d'accroître leur compétitivité. A travers ce partage d'expériences d'intégration de technologies voisines, elles développent une logique d'apprentissage continu (Boisot & Mack).

Néanmoins, ces dynamiques de coopération demeurent risquées tant elles ouvrent le cœur des organisations sur des intervenants externes jusqu'ici considérés comme de simples prestataires de services, voire des concurrents. Elles demandent une évolution radicale de la conception des liens avec l'environnement. La définition des frontières organisationnelles se transforme. Ces dernières ne peuvent plus être des zones contrôlées par le centre de l'organisation. La distinction forte avec les prestataires externes s'amenuise. La frontière devient un espace autonome d'échange, d'inter-compréhension qui se caractérise par sa perméabilité (Josserand, 1997; Grima, 1997).

Un nouveau mode de régulation sociale émerge. Il ne remet pas en cause l'existence d'une unité centrale garantissant aux participants le partage d'une même philosophie du travail en commun. Le simple équilibre des besoins croisés ne peut être pris comme seule garantie pour

la firme d'un comportement honorable de ses partenaires. La présence d'un intermédiaire conciliateur s'avère encore plus important qu'au sein d'une hiérarchie. Il rassure les partenaires, encore peu habitués à cette prise de risque liée à la coopération, en luttant contre les comportements opportunistes. De plus, il ne dispose pas d'un pouvoir de coordination assez puissant pour apparaître comme intimidant.

Grâce à l'action de cet intermédiaire coopératif, le réseau ne peut être confondu avec la simple reproduction d'un marché. Si la complémentarité des prestations peut nous conduire vers ce rapprochement, la dynamique d'apprentissage dont est porteuse l'entreprise-réseau nous amène à un saut qualitatif dans le raisonnement. Au-delà de l'échange d'éléments complémentaires, la figure du réseau met en exergue la production commune de valeurs dans la durée. Ce partage ne peut pas reposer sur l'élaboration de règles communes de fonctionnement par la rédaction de contrats. La réalité des pratiques montre que le foisonnement des situations ne peut être épuisé par de tels outils. L'absence d'un centre de décisions fort ne peut pas venir palier, cette émergence, au niveau micro-social des relations interpersonnelles au sein des différentes fonctions de contacts, comme la recherche (Allen & Cohen, 1969; Tushman, 1977; Tushman & Katz, 1980; Bouty, 1997), la vente (Strauss, 1962; Kornuszko & Gamm, 1990), de zones floues d'intermédiation où se joue pourtant l'implication des partenaires. La robustesse de ce tissu relationnel, qui assure la pérennité du réseau par la dynamique apprenante dont il est la source, repose sur une logique *intuitu personae*.

Loin d'être uniquement un engagement de coopération de plusieurs directions générales, le réseau repose sur une dimension informelle de rapports humains entre les différentes parties prenantes. Au sein de cette dynamique clandestine de gestion des interstices, les acteurs en situation d'interface, d'activité frontalière, c'est-à-dire les personnes travaillant avec plusieurs sous-systèmes, à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau, jouent un rôle clé dans le développement de l'intercompréhension.

Or, si la littérature a longuement analysé les thèmes de "l'apprentissage organisationnel" et de "l'entreprise-réseau", rares sont les contributions dans ces deux domaines qui se situent à ce niveau micro-social des relations interpersonnelles, ou qui s'interrogent sur les rôles interface. Cet article ne se propose pas de répondre à lui seul à ce manque. Plus modestement, il se veut l'amorce d'une réflexion sur la gestion de la dynamique d'apprentissage au sein de la figure de "l'entreprise réseau" à partir d'un niveau d'analyse individuel et la mobilisation du cadre théorique de l'activité frontalière.

I - L'entreprise apprenante: une logique coopérative exigeante.

A - L'entreprise apprenante: une perspective optimiste sur les rapports humains.

Les thèmes de l'organisation apprenante et de l'apprentissage organisationnel ont fait l'objet de multiples publications (Nonaka, 1992, 1994; Garvin, 1993; Charue, 1991; Huber, 1991; Moingeon & Edmonson, 1996; Moingeon & Ramanantsoa, 1995). Si ce foisonnement n'a pas favorisé l'émergence de définitions largement reconnues de ces deux concepts, il a permis de mettre en évidence tant le rôle central tenu par les dynamiques d'apprentissage dans la performance de la firme que la difficulté de leur mise en oeuvre. Moingeon et Ramanantsoa (1995) mettent en perspective les différents travaux réalisés.

Au-delà des analyses se centrant exclusivement sur l'apprentissage personnel et celle n'intégrant que la dimension collective, deux ensembles retiennent notre attention. Un

premier, autour des analyses de Cyert et March (1963) et de Levitt et March (1988), décrit les processus d'incorporation des apprentissages antérieurs par les membres de l'entreprise. Le transfert se réalise au travers de routines qui regroupent l'ensemble des moyens, procédures par lesquels l'organisation se constitue. L'évolution des routines semble délicate car les membres de l'entreprise ne perçoivent pas la perte de pertinence de leurs règles de conduite. Ces travaux ne font pas référence aux acteurs pouvant porter cette logique de changement au sein de l'organisation. Il est seulement fait mention de la difficulté d'une réforme des routines déjà en usage dans l'entreprise. Un second ensemble aborde le thème de l'organisation apprenante selon une logique prescriptive collective (Argyris & Schön, 1978). Des orientations concrètes de mise en oeuvre émergent.

Ces deux auteurs soulignent que l'on retrouverait au niveau de l'entreprise une structure cognitive qui regrouperait l'ensemble des manières d'agir du corps social. Il existe deux types de théories de l'action: la théorie affichée (*espoused theory*) et la théorie réalisée (*theory in use*). La première est le reflet du discours de l'organisation comme de l'individu alors que la seconde traduit les pratiques. Il est possible de faire évoluer la théorie de l'action en place au travers du mécanisme de l'apprentissage en double boucle. Devant la contestation trop marquée des principes sous-tendant la théorie de l'action, il n'est plus possible d'adapter les pratiques (*theory in use*) aux principes d'action, comme c'est le cas dans l'apprentissage en simple boucle.

Il convient d'entamer une réflexion sur les principes pour les rendre compatibles avec les pratiques. Cette intégration de pratiques nouvelles venant questionner les normes d'action en place, demande une prise de recul difficile à obtenir par un acteur interne. En revanche, un acteur extérieur, à l'image d'un consultant, peut aider une entreprise à mener une réflexion sur les principes régissant ses actions au niveau de son discours afin de mettre en évidence l'écart avec les pratiques. Le travail de Midler et de l'ensemble des chercheurs du C.R.G., traduisent cette impulsion donnée par des acteurs "*à cheval sur la frontière de l'organisation*" selon l'expression de Moisan (1993).

Malgré le développement de la littérature autour de ce thème de la coopération inter-firme, il est difficile de trouver une définition de ce terme. Renouvelant ce constat, Livian (1998) propose de retenir l'acceptation large de "*l'art de travailler en commun*". Senge (1990) montre à quel point cette logique de consensualité suppose une rupture avec toute conception de l'articulation des activités humaines fondées sur un perfectionnement des règles de coordination. En effet, il s'agit ici de mettre un terme au décalage, maintes fois mis en exergue par les sociologues, comme les gestionnaires, entre travail prescrit et travail réel pour déboucher sur des organisations où "l'inspiration collective est libre, et où les gens apprennent continuellement à apprendre."

En créant une vision partagée de la situation de l'entreprise, chacun de ses membres met à jour son système de valeurs personnelles. Cette dynamique de dévoilement repose sur deux éléments:

- Le dialogue, c'est-à-dire la confrontation des différents angles de compréhension d'un problème en vue d'envisager une solution acceptée de tous.
- La discussion, à savoir un échange de propos non finalisés à propos des situations de travail.

En utilisant de tels moyens de rencontres des représentations propres aux individus, les modèles mentaux se rapprochent. Les perspectives d'une action commune contribuent à

l'affirmation d'une appartenance à un groupe dont chacun des membres est en harmonie avec la théorie de l'action qui le guide. L'organisation apprenante devient une réunion d'équipes apprenantes (Belbin, 1981) au sein desquelles chaque individu voit ses attentes de rôle parfaitement identifiées.

L'inter-compréhension devient possible par le développement d'un regard clément sur l'action d'autrui. Les acteurs ne deviennent pas pour autant naïfs. Ils gardent à l'esprit qu'à tout moment les rapports de forces peuvent venir restructurer les relations. Néanmoins, la répétition des interactions harmonieuses prouve à chaque membre de l'organisation la volonté de tous les individus d'être ensemble dans l'altérité. L'émergence d'un regard clément sur l'action d'autrui permet la diffusion d'une confiance partagée qui donne à l'organisation apprenante une capacité d'intégration très élevée des savoirs-faire et des savoirs-être. Cette vision optimiste n'intègre pas la nécessité d'introduire un tiers médiateur, facilitateur car chacun des membres du groupe est porteur de cette valorisation du partage d'expérience dans le respect mutuel. On peut s'interroger sur la mise en place de cette dynamique coopérative. Moisan (1993) parle à ce propos de "chainon manquant".

B - Une exigence élevée dans la mise en oeuvre.

Les différentes conditions liées au partage d'un présupposé d'un regard clément sur l'action d'autrui au sein d'une organisation apprenante induisent une mise en oeuvre délicate. Argyris (1994) émet plusieurs réserves.

Premièrement, initier la démarche par le sommet de la structure et la démultiplier par la suite, c'est prendre le risque que la réflexion sur les pratiques organisationnelles soit perçue comme un outil de mobilisation de la direction générale à destination du personnel défini comme une cible passive. Deuxièmement, la mise en évidence de la "theory in use" propre à chacun des individus de l'organisation demande un haut niveau de confiance des salariés dans leur entreprise. En pointant l'écart avec l'"espoused theory", le consultant externe peut instabiliser le personnel.

A ces obstacles propres au fonctionnement de chaque organisation, Argyris ajoute l'existence d'entraves culturelles. L'occident et son système d'enseignement conduisent la majorité des salariés, et plus particulièrement ceux qui ont été les plus performants dans leur cursus scolaire, l'encadrement, à ne pas mettre en exergue les difficultés pour éviter de déstabiliser leurs partenaires. Au traitement de fond des problèmes se substitue une logique de contournement.

Enfin, face à des exigences opérationnelles de plus en plus élevées, mettant en déséquilibre les principes moraux édictés au niveau de la théorie déclarée tant organisationnelle qu'individuelle, les acteurs développent une hypocrisie croissante. Un hiatus se constitue entre la pratique et le discours limitant les possibilités d'apprentissage en double boucle. Ce fossé sera d'autant plus important que la direction de l'entreprise développera un discours autour du thème de l'organisation apprenante dans un contexte où il lui est difficile de mettre en oeuvre une dynamique apprenante intégrale.

En effet, établir une dynamique de consensualité, d'apprentissage organisationnel au sein d'une organisation ou dans un réseau composé d'entreprises liées par des complémentarités marchandes fortes suppose de laisser la possibilité aux participants de ne pas coopérer. Une définition minimum de la coopération pourrait être de pouvoir dire non à une proposition

d'action coordonnée sans subir de coûts trop élevés, ce qui dans les faits s'avère difficile dans un contexte aussi contraint que l'entreprise. La grille d'analyse de Williamson tend à valoriser l'existence d'otages, de coûts irrécupérables, comme une réputation commerciale, qui montre l'impossibilité de se retirer pour un partenaire déjà engagé. La remise en cause des dimensions économiques de la démarche n'est pas envisageable. Le dialogue ne peut pas embrasser l'ensemble des déterminants de l'action. Il est tronqué au seul aspect de mise en place de l'action. Tout recul critique disparaît au profit d'une intégration au sein de collectifs coordonnés autour d'une adhésion culturelle molle ou d'un renforcement d'une coordination marchande par les prix.

Cette restriction du débat inhérent à la constitution d'une entreprise apprenante fait douter de nombreux auteurs de sa possibilité effective de voir le jour. Les critiques portent sur les possibilités mêmes de transferts de connaissances. Baumard (1995) souligne les difficultés de la codification des savoirs en vue de leur transfert. Mayère (1995) le rejoint en montrant que l'instrumentalisation des connaissances ne débouchent effectivement que sur une remise en cause de l'utilité économique des salariés ayant vu leur savoir intégré dans des bases de données. Un autre axe de réflexion (Linhart & Borzeix, 1988) met en exergue la disparition de toute dimension conflictuelle au sein des organisations. Cette élimination ne peut engendrer à terme qu'une remise en question des fondements de la motivation des salariés, tant celle-ci repose sur une possibilité de distanciation critique à l'égard du travail.

La mise en oeuvre d'une dynamique apprenante formalisée au sein d'une organisation intégrée apparaît difficile. Les capacités d'inter-compréhension apprenantes, c'est-à-dire la capacité de développer un climat de coopération susceptible de favoriser le partage d'un regard clément sur l'action d'autrui demeurent restreintes. Le recours à une structure réseau ne semble pas fournir de réponse à ces obstacles. Au contraire, les tensions deviennent plus marquées. La dynamique de coopération apprenante se heurte au nécessaire contrôle des comportements opportunistes et à une gestion des ressources humaines empreinte d'exclusion. Parallèlement à l'émergence de ces obstacles, la nécessité d'une intensification des apprentissages en double boucle se fait encore plus nettement sentir.

II - Logique apprenante et entreprise réseau: un rapprochement peu évident.

A - Une dynamique de contrôle hypertrophiée incontournable entre partenaires.

Comme nous l'avons mis en exergue lors de l'introduction, l'émergence du concept d'entreprise-réseau en management stratégique est concomitante de la fragilisation économique des firmes. Cette métaphore aux résonances biologiques, informatiques, permet de nommer, de classer les premiers rapprochements entre les entreprises et leurs fournisseurs. Des formes nouvelles organisationnelles se dégagent entre le marché et la firme que les premières analyses de Williamson (1975) n'intègrent pas. Par la suite (1985), la théorie des coûts de transaction tiendra compte de ces structures hybrides, en soulignant leur faiblesse constitutive lors de turbulences trop élevées dans l'environnement, notamment en matière de régulation de l'opportunisme. Ce manque de confiance a priori dans un contexte de dépendance réciproque accrue semble placer la structure réseau devant l'obligation de mettre en oeuvre une dynamique de contrôle élevée dont on peut douter de la compatibilité avec l'exigence des fondements de l'organisation apprenante.

En effet, la grille d'analyse des coûts de transaction repose sur des présupposés sceptiques à l'égard des comportements humains qui condamnent l'entreprise-réseau à l'instabilité. Chaque individu recherche la réalisation de ses intérêts personnels en supportant un minimum de coûts. Si la nature de la transaction lui en laisse la possibilité, il tentera de bénéficier de l'échange sans en supporter les charges. Ce risque de trahison, de non-exécution des obligations définies réciproquement conduit les agents économiques à recourir aux mécanismes de contrôle.

Aucun des partenaires engagés ne peut prendre le risque d'une disparition d'un actif complémentaire clé dans la mise en valeur de ses actifs spécifiques propres. Le modèle de la théorie des jeux nous montre qu'il est possible de mettre en place un système d'incitations approprié avec le recours aux "otages". Chaque partenaire met en jeu un élément de valeur, comme sa réputation commerciale ou des investissements irrécupérables, qui sera remis en cause en cas de comportement frauduleux. La perte résultant d'une attitude opportuniste est supérieure au montant du gain espéré, décourageant ainsi l'opportunisme. Un équilibre fondé sur un rappel exacerbé des rapports de forces entre les partenaires se met en place. Williamson conclue que la crédibilité de cette menace de défiance fait des formes réseau un état transitoire vers une internalisation des activités.

Sans aller aussi loin dans le raisonnement, il apparaît que la caractéristique de pluralisme stratégique, qui avec la complémentarité, semble caractériser les structures réticulaires est remise en cause. Un centre de décision émerge qui garantit à l'ensemble des participants une coordination globale de l'action collective et un contrôle des comportements opportunistes. On substitue une hiérarchie externalisée à une hiérarchie internalisée (Fréry, 1997). L'existence de ce pôle central gérant les tensions centripètes et centrifuges a été repéré par de nombreux auteurs. Des appellations diverses sont proposées. On parle ainsi d'agence stratégique (Butera, 1990), d'integrator (Paché et Paraponaris, 1993), de broker (Miles et Snow, 1986), de firme focale (Jarillo, 1988).

La mise en place de relations bilatérales spécifiques ne fait pas disparaître la nécessité du contrôle tant le doute devient une dimension marquante de l'ensemble des interactions entre les participants. Goshal et Moran (1996) soulignent les effets négatifs de cette dynamique de régulation de l'opportunisme au travers l'élaboration de mécanismes de contrôle formels. En rappelant continuellement, par la répétition des visites d'audit ou la constitution de contrats pointilleux le poids du contrôle, l'unité articulatrice prend le risque d'instaurer un climat de défiance généralisée. En effet, chaque participant se voit rappeler que l'exercice d'un comportement opportuniste est une alternative à son choix d'intégration dans le réseau.

Au-delà de ce constat, la dynamique de rapprochement des firmes se situe uniquement dans une logique marchande qui ne prend en compte que les dimensions explicites des rapports de coopération. Or, comme le rappelle Baumard (1993), la dimension tacite de la connaissance est essentielle. Il est vain de penser évaluer monétairement les transferts de connaissances tant ces dernières ne prennent leur sens qu'au sein de leur contexte d'utilisation. De ce fait, un élément anodin à un niveau de la chaîne de valeur va se révéler essentiel dans une autre partie du processus. La gestion de ces externalités s'avère complexe. Elle peut questionner les fondements économiques de la participation de la firme au réseau.

Pour rester en son sein, chaque firme doit maintenir sa compétitivité dans son champ d'expertise. Elle n'a donc pas intérêt à ce que ses partenaires intègrent ses compétences. Une diffusion non désirée d'un actif spécifique peut avoir des conséquences néfastes pour la firme

qui en est victime. La volonté de mise sous contrôle de l'ensemble des interactions rend difficiles les apprentissages croisés, clé de voûte de l'organisation apprenante. De plus, l'émergence d'une technologie différente, d'une conception nouvelle de l'utilité des produits peut remettre en cause à tout moment la stabilité des liens au sein du réseau.

Ces différents éléments tendent à ne faire assurer à l'unité centrale de gestion du réseau qu'un rôle plus ou moins perfectionnée de contrôle de la coordination des activités. Cependant, à moins de limiter le réseau à une reproduction d'un marché, où le commissaire walrasien serait doté de pouvoirs de coordination élevés entre des intervenants aux besoins complémentaires, il convient d'intégrer l'existence de soubassements coopératifs dans lesquels la structure réticulaire a une action clé à jouer. Néanmoins, on peut douter de la possibilité pour cette unité de tenir à la fois un rôle de surveillance et de coopération, tant les exigences y afférant sont différentes. L'existence de relais coopératifs nous apparaît comme une hypothèse plus vraisemblable.

Au-delà de cette hypertrophie de la dimension de contrôle dans les relations entre partenaires, la dynamique apprenante se heurte à un autre obstacle propre, semble-t-il, à la structure réseau: une gestion des hommes particulièrement exigeante, voire susceptible de créer un climat interne de concurrence exacerbée.

B - Une gestion des ressources humaines duale et minimale qui questionne la possibilité d'une mise en oeuvre d'une démarche de coopération au niveau des relations interpersonnelles.

Si la coopération inter-firmes comme les soubassements théoriques de l'organisation apprenante font l'objet de multiples recherches, rares en revanche sont les travaux mettant en relief la place de la gestion des ressources humaines dans ce type de construit organisationnel. Elle fait généralement l'objet de nombreuses critiques qui mettent en exergue sa dynamique d'exclusion.

Barreau (1997) montre que le modèle du réseau se caractérise par une gestion des ressources humaines minimaliste et dual. A côté des "profils d'identificateurs", de "résolveurs de problèmes" et de "courtiers-stratèges" qui bénéficient de contrats à long terme, cohabitent, aux frontières de ce noyau dur, un ensemble flou d'individus liés à l'entreprise par des formes précaires de contrats. Le recrutement des premiers se réalise à un haut niveau de compétence qui ne demande pas d'actions de formation lourde ou à caractère culturelle. Seule une action de maintenance de l'employabilité de ces acteurs clé de la performance de l'entreprise est nécessaire pour s'assurer de leur maintien dans l'organisation sur le moyen terme. La dynamique de gestion des carrières est absente de ce type d'entreprise. Les hauts potentiels se gèrent eux-mêmes en recourant au marché quand l'entreprise ne peut plus leur offrir de perspective d'évolution. La dimension administrative et comptable tend à être externalisée.

Cette conception de l'entreprise sous la forme de cercles concentriques (Galambaud, 1994) débouche sur une nouvelle gestion du salariat (Giraud, 1994, 1995) qui contraste avec la fluidité des rapports qu'elle pose dans son fonctionnement interne entre partenaires. En effet, en ruinant les possibilités de carrières pour un grand nombre de salariés dont la compétence n'est pas essentielle pour l'entreprise, ou en favorisant le recours au marché pour les plus performants, l'entreprise-réseau n'est pas un lieu de promotion sociale comme pouvait l'être une structure bureaucratique classique. Il n'est plus question pour le fils de cadre moyen de penser accéder à un statut supérieur à partir de la position de son père. Il doit refaire le même

cheminement social dans un contexte beaucoup plus difficile où, à moins de disposer des diplômes requis, il y a peu de chance de progresser socialement.

Comme le note Giraud, l'entreprise-réseau marque le passage d'un système de gestion des ressources humaines où les frontières entre les statuts sont marquées mais perméables à une autre dynamique où les distinctions sont plus diffuses mais nettement plus étanches. De plus, confrontée à une disparition des solidarités au sein des collectifs de travail éclatés par des politiques salariales individualisées, le salarié de l'entreprise en réseau est condamné à des retours périodiques sur le marché de l'emploi où sa valeur marchande va en déclinant. Cette menace permanente l'amène à mettre l'accent sur la gestion de son patrimoine professionnel. Le salarié demande à l'entreprise une prise en charge de son adaptabilité, qui ne peut être envisageable que dans la mesure où ce dernier est porteur d'avenir pour la compétitivité de l'entreprise.

Cette multiplicité de liens contractuels différents dans des contextes de travail similaire ne peut qu'interroger la cohésion humaine de la firme en réseau. La prise en compte de cette dimension humaine, souvent mise de côté dans les analyses stratégiques sur le réseau, montre que l'institution délègue à ses membres la responsabilité de gérer selon une logique de marché leur évolution professionnelle. L'entreprise n'affecte plus de ressources à cette activité, si ce n'est peut-être pour les cadres de très haut niveau. La disparition de parcours balisés est compensée par une valorisation des liens informels avec les différents membres du réseau.

Cette disparition de la durée, de la permanence de la main-d'oeuvre dans l'entreprise remet en cause l'un des fondements de la constitution d'un partage d'un regard clément sur l'action d'autrui: l'expérimentation par chacun sur longue durée de l'existence d'anticipations positives de la part de ses partenaires internes. En suscitant un renouvellement régulier de son personnel, la gestion des ressources humaines de l'entreprise-réseau amène les rapports interpersonnels à se réduire à des relations marchandes strictement définies par les termes des contrats liant les partenaires.

Dans ce contexte, la prise de risque inhérente à toute mise en oeuvre de dynamique coopérative s'avère délicate. En effet, elle suppose au démarrage une prise de risque: celle de remettre son sort à l'action d'une autre personne sans disposer des moyens de contrôle, voire de sanctions pour l'obliger à tenir ses engagements. Ce dévoilement d'un dénuement repose sur des anticipations favorables sur l'action du partenaire interne. La réalité des politiques de gestion des ressources humaines peut difficilement favoriser le développement d'une confiance intra-réseau décrite par de nombreux auteurs (Powell, 1990; Ring & Van de Ven, 1992; Koenig & Van Wijk, 1991; Puthod, 1995) comme un élément central de la régulation du réseau. A la lumière de ces analyses, on peut mieux comprendre pourquoi Argyris envisage comme principal acteur de la mise en place des logiques apprenantes un intervenant extérieur: le consultant. Trouver une personne pensant le collectif sur la durée, dans une optique altruiste, peut s'avérer difficile tant ce type de gestion des ressources humaines forge des comportements individualistes coordonnés selon une logique marchande.

C - Une dynamique coopérative incontournable dans le fonctionnement de l'entreprise-réseau.

La polarisation du fonctionnement de l'entreprise-réseau sur le nécessaire contrôle des comportements des parties prenantes, la mise en mouvement d'une politique de ressources humaines restreinte questionnant la cohésion sociale reviennent à remettre en cause la

possibilité même pour ces structures d'exister. On retrouve ici la position de Williamson pour qui ces approches hybrides ne sont que transitoires tant l'opportunisme ne peut être réellement régulé en dehors du marché et de la firme.

Or, la multiplication des travaux empiriques sur le sujet montre l'existence de formes stabilisées d'entreprise-réseau (Paché, 1990) qui ont su canaliser le climat de défiance qui semble les caractériser selon certaines approches. Des formes d'apprentissage en double boucle apparaissent (Watiez, 1994; Josserand, 1997) qui relativisent le poids de la logique de contrôle. Un équilibre entre le scepticisme de la logique marchande hypertrophiant le contrôle et une ouverture sur les partenaires trop optimiste portées par des grilles de lecture comme celle de l'organisation sans frontières (Gilmore, Hirschhorn & O'Connor, 1994; Hirschhorn & Gilmore, 1992 ou de réseaux multi-centrés (Butera, 1990) se réalise. Un ciment affinitaire est rendu possible par une perception commune de partage mutuel des préoccupations de chacun des membres du réseau qui se construit dans la durée. Ainsi, une juste distance relationnelle s'établit parmi les différents membres de la structure réseau entre une nécessaire prise en compte du contrôle des activités et une proximité compréhensive des problématiques propres à chacun.

Cette dynamique d'intercompréhension apparaît comme centrale dans le fonctionnement du réseau à de nombreux auteurs (Thorelli, 1986; Miles & Snow, 1986; Jarillo, 1988; Weiss, 1994). Cette dynamique de confiance peut être analysée en termes sceptiques. Il s'agit alors d'un mécanisme d'autorégulation des pratiques qui économise la mise en place de dispositifs lourds de coordination. Williamson (1993) prend en compte une définition restreinte de la confiance. En effet, l'empathie naturelle, le pré-supposé de bienveillance à l'égard d'une erreur d'un partenaire qui vient questionner l'équilibre de son propre travail ne peut exister que dans les domaines restreints des rapports amoureux ou d'amitié. Leur extension au domaine professionnel est factice. La confiance mise en mouvement au sein des organisations ne peut être qu'un calcul à longue échange où la personne envisage que son partenaire pourra lui rembourser son engagement à moyen terme. On retrouve ici les conclusions de très nombreux travaux sur la confiance analysée dans le cadre des alliances qui mettent en lumière l'importance des facteurs temps et expérience (Pratt & Zeckhauser, 1984; Jarillo, 1988; Bidault & Jarillo, 1994)

Cette première logique de jeu à somme nulle, où chaque participant tente de rentabiliser son investissement en calculant la valeur ajoutée qu'il contribue à créer chez ses partenaires, propose une version étroite de la confiance. Cette dernière s'inscrit dans une perspective de "gagnant-gagnant" où chaque partenaire accepte de s'en remettre à autrui pour l'obtention d'un résultat sans avoir l'assurance de pouvoir sanctionner un comportement opportuniste. Elle traduit une situation de vulnérabilité où la satisfaction de la demande de la personne est subordonnée à la réalité des comportements futurs de son partenaire (Deutsch, 1958; Gambetta, 1988; Mayer et al, 1995; Clarke & Payne, 1996). La confiance apparaît comme une croyance de l'individu dans les intentions positives à son égard portées par les personnes avec lesquelles il se trouve en relation (Rempel et al, 1985; Larzelere et Huston, 1980). Ces contacts ne chercheront pas à profiter de sa faiblesse. Au contraire, ils agiront en se souciant de sa sécurité, sans lui dissimuler des éléments importants pour son développement (Butler, 1991). Cette seconde dimension du construit est complétée par la croyance en une compétence qui sera apte à apporter une réponse aux problèmes propres à la personne. (Giffin, 1967; McAllister, 1995).

La confiance apparaît comme une dimension clé de la pérennité de la structure réseau en facilitant le passage d'une logique de jeu à somme nulle à une perspective de gains démultipliés. Le développement des recherches sur les rapprochements d'entreprises et l'apparition des différentes formes organisationnelles hybrides ont conduit à une analyse de ce construit à un niveau structurel. L'accent a été mis sur les différents outils (accords, règles, conventions) permettant de susciter, de garantir le développement d'une confiance réciproque.

Or, elle prend forme, se concrétise dans les rapports interpersonnels. Derrière les vocables collectifs structurels d'agence stratégique, de noeud, de firme pivot se cachent des individus qui donnent une réalité à ces construits collectifs. Comme nous l'avons déjà souligné, toute tentative verticale d'insertion d'espaces de coopération par l'unité centrale demeure vaine tant son action peut être soumise à interprétation. L'exigence d'un intermédiaire se fait plus vivement ressentir dans la structure réseau alors que ses caractéristiques semblent limiter son émergence, notamment au niveau de l'unité centrale. Cette dynamique coopérative ne peut plus être comprise de manière unitaire et centrale. Elle ne peut être appréhendée que dans la mesure où elle est conçue comme décentralisée, diffuse, démultipliée et reposant sur plusieurs agents individuels.

Il ne s'agit pas pour nous d'écarter les apports de l'approche structurelle mais de prôner une intégration des recherches privilégiant la compréhension des dynamiques de coopération, de diffusion de pratiques nouvelles à partir d'analyses sur l'intermédiarité.

III - La mise en oeuvre d'une dynamique apprenante au sein d'une entreprise réseau: le rôle clé des acteurs interface.

A - Mise en perspective des analyses dominantes de l'intermédiarité individuelle: des résultats recoupant ceux de l'analyse structurelle.

L'analyse de l'intermédiarité, des personnes interface, définies comme "*celles exerçant un rôle frontalier devant coordonner des activités interdisciplinaires et transversales à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles*" (Adams, 1976) est relativement rare en management stratégique. Huber (1991), dans sa revue de littérature sur l'apprentissage organisationnel, mentionne le thème du "gatekeeping", défini ici en termes d'observation de l'environnement et réduit au seul dirigeant. La dimension de l'interface est souvent utilisée dans la compréhension de nombreux phénomènes mais elle demeure elle-même faiblement étudiée. L'expression la plus couramment utilisée dans la littérature pour traduire cette dynamique de rapprochement est celle "d'activité frontalière". Deux grilles de lecture de ce concept émergent dont on voit difficilement comment l'introduction d'un tiers peut constituer un élément favorisant la dialectique paradoxale contrôle-coopération constitutive de l'entreprise-réseau.

La première approche se fonde sur une conception de la frontière comme une barrière, un rempart qui constitue un point de passage obligé pour entrer dans une zone (Scott, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978; Alrich, 1971). L'interface remplit une fonction de distinction forte avec un environnement perçu comme porteur de désordre. Gould et Fernandez (1989) distinguent cinq types de rôles d'articulateurs:

- L'intermédiaire: il relie des groupes d'individus différents sans en être lui-même l'un des membres.

- Le représentant: il appartient à l'un des groupes en relation. Ce dernier lui délègue la tâche de représentation de ses intérêts.

- Le gardien: l'articulateur est membre de l'un des groupes en relation, mais à la différence du cas précédent, il n'a pas de délégation explicite de représentation de son groupe. C'est l'environnement qui lui a confié cette mission. Il apparaît comme incontournable si l'on désire entrer en relation avec son groupe d'appartenance.

- Le médiateur: il établit un lien entre deux parties d'un même ensemble auquel il n'appartient pas lui-même. Il est essentiel lorsque la communication intra-groupe est bloquée. Il joue le rôle du tiers extérieur neutre.

- Le coordinateur: il relie deux sous-ensembles d'un même groupe auquel il appartient. Il s'agit "d'un tiers extérieur neutre internalisé".

L'application du réseau en tant qu'outil d'analyse sociologique montre que la personne se trouvant en position d'intermédiaire bénéficie de l'absence d'alter ego au sein de l'entreprise (Burt, 1992; Lazega, 1994; Degenne & Forsé, 1994). Simmel (1950) montre que l'acteur interface peut développer des stratégies de tertius gaudens ou de despote (Kochan, 1975). Elles contribuent à valoriser sa situation en le rapprochant de la partie la plus puissante ou en limitant l'exercice de son activité d'interface afin d'en élever le coût. En position de gestionnaire d'un goulot d'étranglement, perçu par les différentes parties comme incontournable, du moins pour un temps, l'acteur frontalier valorise sa maîtrise de zone d'incertitude.

Crozier et Friedberg (1977), reprenant les analyses de Jamous (1968) sur les réformes hospitalières, parlent de "marginal sécant" pour décrire cet *"acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'interprète et d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires."* Les possibilités de contrôle de ses comportements opportunistes sont limitées tant une reprise en main peut s'avérer coûteuse (Aldrich & Herker, 1976) pour l'organisation en rappelant la structure du rapport de forces au fondement de toute organisation humaine. Pettigrew (1972), reprenant les analyses de Granovetter (1970) montre que l'acteur interface n'impulse pas d'intercompréhension qui pourrait rendre sa présence dans la relation moins nécessaire à terme. Au contraire, son intérêt personnel le conduit à jouer un rôle de rempart où ses liens faibles lui permettent de demeurer un interlocuteur incontournable.

A l'opposé de cette grille d'interprétation qui définit l'interface en termes de "gatekeeping", c'est-à-dire de garde-barrière dominateur, un autre courant d'analyse perçoit l'activité frontalière comme porteuse de fortes tensions de rôle. Les travaux de Khan et al (1964) font référence. En distinguant la personne focale, ou frontière qui reçoit des attentes de rôles différentes, voire contradictoires d'émetteurs appartenant à différents sous-ensembles, ces auteurs soulignent l'apparition de conflit et d'ambiguïté de rôle pour les acteurs interfaces. Le risque de "burn out", de cassure morale est réelle. Loin d'être autonome, ces intermédiaires sont soumis à de fortes contraintes (Organ, 1971; Organ & Greene, 1972; Pruden & Reese, 1972; Wall & Adams, 1974) liés à l'exercice d'une multiplicité de rôles (Sieber, 1974). Certains auteurs soulignent que l'absence de toute dimension de pouvoir dans l'exercice de ces postes d'interface dominée est propice à créer des anticipations favorables chez les partenaires éventuels. La marginalité rimerait avec altruisme, capacité d'écoute empathique élevée (Ziller, Stark & Pruden, 1969; Liddell, 1973; Pruden & Stark, 1971).

En ne prenant en compte que l'une des dimensions de l'activité frontalière (la perception d'une expertise pouvant être utile pour la première approche et l'anticipation d'un comportement

altruiste pour la seconde), ces deux grilles de lecture limitent le paradoxe au coeur de la dynamique d'intermédiation, ce qui les conduit à fournir une explication biaisée, voire irréaliste du phénomène.

En effet, à l'image des analyses structurelles sur l'entreprise-réseau, qui montrent la nécessité du dépassement de l'incohérence logique d'une cohabitation du marché et de la hiérarchie, les recherches sur l'activité et les rôles frontaliers retrouvent cette ambivalence sans faire progresser la réflexion. Le lecteur se retrouve devant les mêmes analyses oblitérant une partie de la réalité dont l'exemple du poste de responsable de projet fournit un exemple.

Les nombreuses recherches sur les structures projet ont permis la mise en exergue de ce poste décrit comme l'archétype de l'acteur interface diplomate, régulateur de coopération et contrôleur des comportements opportunistes. Le titulaire de ce type de poste se trouve en position d'interface devant associer des logiques métiers antagonistes dans un environnement fortement contraint. Il a donc une fonction évidente de contrôle, de rappel à l'ordre des échéances. Si cette version de coordination de son action ne peut être remise en cause, on peut douter en revanche de la réalité de la composante liée à la coopération, à moins de définir cette dernière comme la capacité de faire accepter en souplesse à autrui des contraintes fortes (Courpasson, 1997). Les difficultés de reclassements des chefs de projet une fois leurs tâches réalisées témoignent de leur réputation d'intransigeance. L'aura de leurs actions en faveur d'une confiance partagée n'est pas venue compensée la mémoire du poids de leur surveillance étroite des différentes contributions au sein du projet.

A l'opposé, la valorisation de positions marginales au sein du groupe est sujette à caution. Merton (1949) souligne qu'il convient de distinguer les "*early innovators*" des "*early adoptors*". Si ce sont bien les marginaux qui ont un accès facilité à l'information, en revanche, ce ne sont pas eux qui jouent le rôle de diffusion. Leur faible niveau de proximité interne les handicape dans cette tâche. Whetten (1974) montre qu'une trop forte distance sociale à l'égard des membres du groupe d'appartenance, qui ne perçoivent pas clairement la valeur ajoutée créée par l'acteur, n'est pas un atout pour ce dernier dans l'établissement d'un climat de confiance.

B - Emergence d'une grille de lecture médiane: une dynamique de la déviation limitée et fragile.

Au-delà des analyses excessives en termes d'espaces de domination ou dominée, l'interface apparaît comme une zone de filtrage équilibré. Tout en continuant à exercer une fonction de distinction, la frontière devient une partie de l'organisation où le dialogue et l'ouverture se développe. La ligne de démarcation héritée des développements de la cartographie et des Etats nations (Courlet, 1988; Ancel, 1938) cède la place à un processus de perméabilisation propice aux échanges (Gros, 1981; Grenier, 1996; Brown, 1966; Turner, 1963). La frontière ne remplit plus que la seule fonction de différenciation. Elle devient aussi un trait d'union régulant les liens internes comme externes (Raffestin, 1986).

Il ne s'agit donc pas d'une position de pouvoir assise sur une expertise particulière ou l'absence d'alter ego au sein du système mais d'un espace de concertations où les dimensions organisationnelles et personnelles des personnes les mettant en oeuvre sont essentielles. Les relations restent finalisées sur des objectifs opérationnels du fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, l'acteur entreprend un travail de métaphorisation, de symbolisation qui débute un transport de sens. Sa connaissance des problématiques propres aux membres de son groupes

lui permet d'amorcer des rapprochements qui, bien qu'audacieux, peuvent être acceptés par les individus.

Arnaud (1995) souligne que cette connaissance du système informel de l'entreprise, fondé sur une multi-appartenance contraint l'acteur frontalier à ne pas s'immobiliser dans un positionnement d'expert ou d'éminence grise. Il pourrait y perdre sa légitimité à questionner les pratiques sans être soupçonné d'un quelconque parti pris partisan. Rappelant l'origine (Sibony, 1991), c'est-à-dire marquant les frontières identitaires de la structure, le médiateur procède parallèlement à l'ouverture de l'organisation sur ses partenaires. L'interface apparaît comme un espace de médiation créatrice de liens ou rénovatrices de liaisons en voies de disparition. Le titulaire du rôle frontalier n'a pas d'intérêt à défendre dans cette mise en relation. Il demeure neutre. Cela ne signifie pas pour autant qu'il est dominé. Il crée l'ouverture d'un troisième pôle dans une relation enfermée jusqu'alors dans une alternative duelle qui ne satisfaisait pas les participants. Il est celui qui va permettre de poser les problèmes dans un climat d'intercompréhension, propice à l'émergence d'équilibres. Il engendre, à l'image d'une catalyse physique le passage à un état supérieur de deux éléments mis en présence en rapprochant leurs caractéristiques.

Par les rapprochements réalisés, émerge un rapport à autrui empreint de compréhension et de neutralité. Un espace de jeu, de "playing" selon le sens donné par Winnicott (1972) à ce terme, à savoir un dialogue non finalisé où le respect des règles est moins important que les apports réalisés par les joueurs se met en place. Les différentes études réalisées sur le travail en équipes (Roberts & Fushfeld, 1981; Roberts, 1988; Belbin, 1981) montrent l'existence de rôles frontaliers spécifiques qui font vivre au quotidien cet équilibre instable entre coordination et coopération. La tenue d'un rôle trop orienté vers la direction du travail collectif semble être incompatible avec la tenue d'un rôle d'interface équilibré.

L'activité frontalière apparaît ainsi comme une dynamique de transgression raisonnée rappelant les règles et l'atteinte des objectifs communs et proposant un dépassement, une actualisation des orientations sur d'autres dimensions. Cette gestion du paradoxe demande à l'acteur interface de mettre en oeuvre une dynamique tactique fondée sur une influence sociale certaine et une approche des problèmes dans une optique des "petits-pas" (Weick, 1984, 1992). Si comme le rappellent les travaux de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), il existe une grande variété de stratégies d'influence (les auteurs en relèvent quatorze), l'acteur interface situe son action dans le champ de l'intéressement.

Ce dernier ne peut pas reposer sur un recours aux techniques de la sanction directe, du blocage ou de l'insinuation. Le rôle d'interface suppose au contraire le recours à la rationalité, la recherche de coalition, l'échange. Dutton et Ashford (1993) soulignent l'importance de la mise en forme des orientations communes qui doit conduire à mobiliser les acteurs, notamment les acteurs clé dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Savoir vendre un problème, sans placer ses interlocuteurs sous tension en ayant eu soin de sensibiliser préalablement les personnes potentiellement impliquées dans la démarche envisagée est une dimension importante de l'interface. Cette orientation de l'action rejoint les recommandations données aux personnes en situation du dilemme du prisonnier dans une situation de relations répétées selon la théorie des jeux:

- Ne pas être envieux.
- Ne pas être le premier à faire cavalier seul.
- Pratiquer la réciprocité dans la coopération comme dans la défection.
- Ne pas être trop malin.

Cette logique d'intéressement ne peut s'inscrire dans une approche de résolutions de vastes problèmes managériaux. L'activité d'interface demeure modeste. Son efficacité repose sur la valorisation d'opportunités concrètes dont les résultats seront visibles afin de fortifier, voire d'élargir l'espace transactionnel créé. Par ailleurs, une approche par petites touches, sur une longue période, par agrégation de soutiens de plus en plus larges s'avère flexible. Un échec partiel ne remet pas en cause la logique globale. Cette intelligence des situations d'action demande un équilibre dynamique, complexe entre l'exercice d'un type de conduite rationnelle et une composante opératoire dans les règles de gestion de toute connaissance (Pailhous, 1971). Les dimensions d'ouverture, de déviation matérialisées par l'échange s'équilibre avec une composante adaptative, d'ordre. Chaque nouveau palier d'organisation ne supprime pas le précédent mais l'englobe, ce qui engendre un processus d'équilibration majorante. Menaut (1980) résume cette activité d'interface paradoxale mise en oeuvre au travers de la pensée tactique: *"elle est d'être organisée et organisante comme toute forme de connaissance mais elle est d'être surtout, fondamentalement, transgressante dans l'acte de création."*

Ces différents développements tendent à montrer que l'activité frontalière met en oeuvre une forme d'intelligence, de rationalité que la tradition philosophique platonicienne avait conduit à écarter: la Métis. Cette dernière valorise l'efficacité pratique et la recherche du succès dans le domaine de l'action. Cette forme d'intelligence est principalement en oeuvre dans le devenir, en situation d'ambiguïté. Il s'agit d'une puissance d'affrontement utilisant un panel large de qualités intellectuelles comme la prudence, la promptitude, la rouerie. Elle permet de s'opposer à l'usage de la force dans une multitude de micro-oppositions en laissant une possibilité d'espace interstitiel de négociation. Il n'est pas question ici de dépassement de l'opposition entre gestion de l'opportunisme et établissement d'un espace d'apprentissage par survalorisation de l'un des termes. Au contraire, il y a affirmation des deux composantes au sein d'une dynamique de déviation limitée, en ce sens que la dualité des situations n'est pas rejetée mais comprise comme l'exercice d'une interaction pouvant mener à un équilibre.

IV - Conclusion.

Confrontée à une contradiction logique entre une nécessité renforcée de contrôler les comportements opportunistes et la nécessité d'établir des liens de confiance assez forts pour permettre à ses composantes de prendre le risque de la coopération et de l'apprentissage, dans un contexte de fragilisation de leur situation économique, l'entreprise-réseau se doit pour survivre initier une dynamique de déviation limitée. Si cette dernière peut être analysée au niveau structurel des unités composant cette forme organisationnelle hybride, et plus particulièrement l'élément coordinateur central, une mise en lumière au niveau des individus s'avère plus pertinente.

En effet, elle permet une meilleure compréhension de la mise en place d'espaces ouverts de dialogue au travers des travaux sur l'activité et les rôles frontaliers. Cet angle d'approche, peu pris en compte en management stratégique, initie des voies de recherches sur le comment de cet équilibre paradoxal, notamment par sa mise en exergue sur les thèmes de l'influence, de l'intéressement et de la logique des "petits-pas".

Au-delà, de cette dynamique de dépassement intégratif des forces contraintes, à l'image des rapports entre le ying et le yang dans le Tao, on peut se demander, en se fondant sur des travaux récents sur l'activité frontalière, si un même acteur peut porter seul ce type de dynamique clandestine. Si la présence d'un tiers nous apparaît comme essentielle pour initier

et entretenir la dynamique de coopération, les différents antagonismes à gérer dans la tenue du rôle: proximité / distanciation, écoute empathique / contrôle, insertion interne / cosmopolitisme, peuvent nous amener à raisonner en termes de tandem d'acteurs. La voie reste ouverte pour des recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. 1977. The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. in Dunette, M. *Handbook of Organizational and industrial Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- Allen, T. J. et Cohen, S. I. 1969. Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*.
- Alrich, H. 1971. Organizational boundaries and inter-organizational conflict. *Human Relations*, Vol 24, n°4, p279-293.
- Alrich, H. Herker, D. 1976. Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, Avril.
- Ancel, J. 1938. *Les frontières*. Paris.
- Argyris, C. 1994. L'entreprise va changer mais cela ne changera rien à la gestion des hommes. *Revue Française de Gestion*. Septembre-Octobre.
- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Sept-oct.
- Argyris, C. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. Mai-juin.
- Argyris, C. et Schon, D. A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley, Reading Mass.
- Arnaud, G. 1995. Une logique de la transversalité: la gestion des ressources humaines à la lumière de la psychanalyse. *Actes du sième congrès de l'AGRH*.
- Barnard, C. 1948. *Organization and management*. Cambridge, Mass.
- Bartoli, Hermel, 1986. *Piloter l'entreprise en mutation*. Editions d'Organisation.
- Barreau, J. 1997. Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines. *Sociologie du travail*, n °1.
- Baumard, P. 1994. *Organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion des situations ambiguës*. Université de Paris IX.
- Baumard, P. 1995. "Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité." *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Belbin, R. M. 1981. *Management Teams. Why they succeed or fail*. Heinemann. Londres.
- Bidault, F. Jarillo, C; 1994. La confiance dans les transactions économiques. *Actes de l'AIMS*.
- Boisot, B. Mack, M. 1995. Stratégie technologique et destruction créatrice. *Revue française de gestion*, Mars-avril-mai.
- Brown, W. 1966. "Systems, boundaries and information flow." *Academy of management journal*, vol 9, 318-327.
- Butera, F. 1990. *La métaphore de l'organisation, du château au réseau*. Les Editions d'Organisation.
- Butler, J. K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a condition of trust inventory. *Journal of management*, vol 17, n°3.
- Charue, F. 1991. *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle: l'exemple de la robotisation des tôlerie automobiles*. Thèse de Doctorat de ENSMP.
- Clark, M. C. Payne, R. L. 1996. trust at work: a re-conceptualization. *University of Sheffield*.
- Coleman, J. Katz, E. et Menzel, H. 1966. *Diffusion of Innovation*. New York, Free Press.
- Courlet, C. 1988. La frontière: coupure ou couture? *Economie et Humanisme*, n°301, Mai-Juin, p 5-12.
- Courpasson, D. 1997. Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*, n°1.
- Cyert, C. M. March, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Pentice Hall.
- Degenne, A. et Forsé, M. 1994. *Les réseaux sociaux*. Armand Colin, Paris.
- Detienne, M. et Vernant, J. P. 1974. *Les ruses de l'intelligence, la Métis des grecs*. Flammarion, Paris.

- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, Vol 2.
- Dutton, J. Ashford, S. 1993. "Selling issues to top management." *Academy of management Review*, Vol 18, n°3.
- Dutton, J. E. Dukerich, J. 1991. Keeping one eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34.
- Dutton, J. E. Duncan, R. B. 1987. The influence of strategic planning on strategic change. *Strategic Management Journal*, n°8.
- Foucher, M. 1988. *Fronts et frontières. Un tour du monde géopolitique*. Paris. Fayard.
- Galambaud, B. 1994. *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise: le social déséparé*. E.S.F.
- Fréry, F. 1997. Le contrôle des réseaux d'entreprises: pour une extension du concept d'entreprise intégrée, *Actes du Congrès de l'AIMS*.
- Gambetta, D. 1988. Can we trust? *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, August.
- Geouffre de la Pradelle, P. 1927. *La frontière*. Thèse de doctorat non publiée.
- Giffin, K. 1967. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, Vol 68, n°2.
- Gilmore, T. N. Hirschhorn, L. et O'Connor, M. 1994. The boundaryless organization. *Health Forum Journal*, July-August, 68-72.
- Girard, B. 1994. Vers un nouveau pacte social. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Girard, B. 1995. Au-delà du salariat. Une gestion des hommes par les contrats. *Gérer et Comprendre, annales des mines*, Septembre.
- Ghoshal, S. Moran, P. 1996. Bad for practice: a critique of transaction cost theory, *Academy of Management Journal*, Vol 21, n°1.
- Gould, R. Fernandez, R. 1989. Structuration of mediation: a formal approach to brokerage in transactions networks. *Sociological Methodology*.
- Grenier, C. 1996. L'enrichissement de la nature du concept de frontière organisationnelle par l'apport de trois représentations théoriques. *Rencontres internationales de la gestion*, p166-167.
- Grima, F. 1997. Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière. *Actes du congrès de l'AIMS*.
- Gros, J. 1981. Les régions frontalières. *Economies et Sociétés*, n°3-4.
- Guilhon, B. Gianfaldoni, P. 1990. Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'Economie Industrielle*, n°51.
- Hatchuel, A. 1994. "Apprentissage collectifs et activités de conception." in *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août.
- Hirschhorn, L. et Gilmore, T. 1992. The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, Mai-Juin.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contribution processes and the literatures. *Organization Science*, Vol 2, N°1.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol 9, p31-41.
- Johannison, B. 1988. Business formation - A network approach. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 4, n°3-4.
- Josserand, E. 1997. La structuration d'une entreprise en réseau. *Actes du Congrès de l'AIMS*.
- Kipnis, D. et Schmidt, M. et Wilkinson, I. 1980. "Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way." *Journal of Applied Psychology*, Vol 65, N°4.
- Kochan, T. 1975. Determinants of the power of boundary units in an interorganizational bargaining relation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 20, p 434-452.

- Koenig, C. Van Wijk (1991). Alliances inter-entreprises: le rôle de la confiance. *Actes de l'AIMS*.
- Koenig, G. 1994. L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue française de gestion*, janvier-fevrier.
- Kornuszko, M. et Gamm, L. D. (1990). Sales force development in health services organizations: a boundary spanning perspective. *Journal of health and human resources administration*, Vol 12, n°3, p 345-61.
- Larzelere, R. E. Huston, T. D. 1980. The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationship. *Journal of marriage and the family*, août.
- Lazarsfeld, P. Berelson, B. et Gaudet, H. 1948. *The people's choice*. New-York, Columbia University Press.
- Lebraty, J. 1992. "Management et gestion: quel apprentissage?" *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°18, Juillet.
- Levitt, B. March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, n°14.
- Linhart, D. 1993. A propos du post-taylorisme. *Sociologie du travail*, n°1.
- Linhart, D. et Borzeix, A. 1988. La participation: un clair obscur. *Sociologie du travail*, n°1.
- Livian, P. E. 1978. *Comment mener une réorganisation: la conduite du changement*. Dunod.
- Malho, F. 1969. *L'acte tactique en jeu*. Vigot, Paris.
- Mayer et al 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, vol 20, n°3.
- Mayère, A. 1995. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. *Revue Française de Gestion*. Septembre-Octobre.
- Mc allister, D. J. 1995. Affect and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1.
- Menaut, A. 1985. A propos d'un type particulier de conduite cognitive: la pensée tactique. *Bulletin de psychologie*, n°412.
- Merton, M. K. 1949. *Social theory and social structure*. Glencoe, the Free Press.
- Midler, C. 1993. L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise. InterEditions.
- Miles, R. E. Snow, C. C. 1986. Organizations: new concepts for new forms, *California Management Review*, Vol XXVIII, n°3.
- Moingeon, B. Ramanantoa, B. 1995. "Comment rendre l'organisation apprenante." *L'Expansion Management Review*, Septembre.
- Moingeon, B. Edmonson, A. 1996. Organizational learning and competitive advantage. Sage.
- Moisan, A. 1993. L'organisation apprenante. Thèse de Sociologie du Travail, Laboratoire Georges Friedmann.
- Moisdon, J-C. 1994. "Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité." *Sociologie du travail*, n°HS.
- Morgan, G. 1989. *Images de l'organisation*. Presses de L'Université de Laval, Eska.
- Nonaka, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization Science*, Vol 5, n°1.
- Nonaka, I. 1992. "The knowledge-creating company." *Harvard Business Review*, Vol 69, n°6.
- Organ, D. 1971. Linking pins between organizations and environment. *Business horizons*, Vol 14, p73-80.
- Paché, G. Paraponaris, C. 1993. *L'entreprise en réseau*. Collection Que-sais-je?, Puf.
- Pailhous, J. 1971. Elaboration d'images spatiales et de règles de déplacement. *Le travail humain*, 34.
- Pettigrew, A. 1972. Information control as a power resource. *Sociology*, Vol6, p187-204.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper and Row, New-York.

- Powell, W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol 12.
- Pratt, J. Zeckhauser, R. 1985. *Principals and agents: the structure of business*. Harvard Business School Press.
- Puthod, D. 1995. Entre confiance et défiance: la vigilance au coeur de la gestion des alliances. *Gestion 2000*, avril-mars.
- Raffestin, C. 1986. Eléments pour une théorie de la frontière. *Diogenes*, n°134, Avril-Juin, p 3-21.
- Ratti, R. 1996. Problématique de la frontière et du développement des régions frontalières. *Sciences de la sociétés*, n°37, Février, p37-47.
- Rempel, J. K. et AI 1985. trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, vol 49, n°1.
- Ring, P. S. Van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, vol 13.
- Roberts, E. B. Fusled, A. R. 1981. Staffing the innovative technology-based organization. *Sloan Management Journal*, Vol 22.
- Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of innovations*. New-York, Free-Press.
- Rogers, E. et Shoemaker, F. 1971. *Communication of innovations*. New-York. Free Press.
- Rogers, E. M. et Cartano, D. G. 1962. Methods of measuring opinion leadership. *Public Opinion Quarterly*, 26, p 435-441.
- Schwartz, R. M. 1994. *The skilled facilitator*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Scott, W. R. 1981. *Boundary setting and boundary spanning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p 179-206.
- Senge, P. 1995. *Leading Learning Organizations*. Cambridge MA.
- Senge, P; 1990. The leader's new work: building learning organization. *Sloan Management Review*, Fall.
- Sibony, D. 1991. *L'entre-deux: l'origine en partage*. Seuil.
- Strauss, G. 1962. Tactics of lateral relationship: the purchasing agent. *Administrative Science Quarterly*, Vol 7, p 161-186.
- De Terssac, G. et Lompré, N. 1993. *Coordination et coopération dans les organisations*. Seuil.
- Thompson, J. 1967. *Organization in action*. Mc Graw-Hill.
- Thorelli, H. B. 1986. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol 7, p37-51.
- Thuderoz, C. 1995. Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. *Revue Française de Sociologie*, XXXVI.
- Turner, F. 1963. La frontière dans l'histoire des Etats-Unis. Paris (traduction).
- Tushman, M. L. 1977. Special Boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, Vol 22, p 587-605.
- Tushman, M. L. et Katz, R. 1980. External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, Vol 26, n°11, p 1071-1085.
- Tushman, M. et Scanlan, T. 1981. Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of management journal*, Vol 24, n°1, p83-98.
- Walton, R. E. et McKersie, R. B. 1965. *A behavioral theory of labor negotiations*, Mc Graw-Hill.
- Watier, J. C. 1994. *L'entreprise réseau, principe d'organisation et de fonctionnement émergent dans le système automobile*. Thèse de doctorat, Université de Paris 9, juin.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, M.A., Addison-Wesley.

- Weick, K. E. 1984. "Small wins: redefining the scale of social problems." *American Psychologist*.
- Weiss, D. 1994. Les nouvelles frontières de l'entreprise. *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre.
- Whetten, H. 1974. *Predicting organization-set dimensions*. Unpublished doctoral dissertation.
- Winnicott, D. 1971. *Jeu et réalité*. NRF. Gallimard. Paris.
- Zand, D. E. 1995. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, n°17.