

# **UNE LECTURE CRITIQUE DE LA REMISE EN CAUSE APPARENTE DU CONCEPT DE FRONTIERE**

**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

## **INTRODUCTION**

Le développement des travaux sur les thèmes de la confiance, de l'apprentissage organisationnel, de la coopération intra et inter firmes témoigne de l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. Confronté à une économie fondée sur l'innovation et le changement, les nouvelles formes d'organisation se caractérisent par une flexibilité accrue. Grâce aux logiques apprenantes qui les animent, des processus auto-organisés apparaissent entre les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels. La diffusion, le partage des connaissances entre les différentes parties permet le développement d'une grille commune de référence. L'ensemble des membres de l'organisation adhère à cet apprentissage permanent réalisé dans l'altérité réciproque. Des relations transversales se tissent au sein de groupes de projet. La réactivité de la firme augmente. De la même façon, ses partenaires extérieurs (fournisseurs, clients mais aussi concurrents) sont intégrés à la réflexion stratégique de l'entreprise. Welch (Quickel 1990) voit émerger une organisation sans frontières où les différences hiérarchiques et fonctionnelles disparaissent.

Quelle soit intra ou interorganisationnelle, la frontière est au centre de la plupart des analyses actuelles sur les organisations (Grenier 1996). Néanmoins, cette intégration est souvent univoque. Deux logiques s'opposent. Une première interprétation analyse la frontière comme un obstacle ayant pour fonction de créer une différence en clôturant l'entité. Au contraire, une seconde la conçoit comme une zone de contact, d'ouverture sur l'extérieur.

La première grille de lecture fait de la frontière un rempart limitant l'action collective en approfondissant les distinctions locales. En découpant les contours internes comme externes des structures, elle rigidifie leur fonctionnement. Chaque individu voit son champ d'intervention nettement défini. Il y a parcellisation de la dynamique collective de travail qui peut déboucher sur des comportements de repli dans les limites de chacun des postes. De plus, une valorisation des logiques de métiers par le système d'évaluation de la performance individuelle conduit au développement de baronnies dans l'entreprise. Ces dernières mettent en place des stratégies qui peuvent aller à l'encontre des orientations de la direction générale. La frontière apparaît comme un fossé à détruire afin de décloisonner tant les interfaces internes entre les services, les fonctions, qu'externes avec les fournisseurs et les clients. Cette élimination doit libérer l'efficacité et les capacités d'innovation de l'entreprise.

A l'opposé dans la seconde approche, la frontière devient une zone de contact. Elle cesse de se définir comme une périphérie éloignée et dominée pour devenir un espace ouvert réalisant une médiation entre deux ensembles en relation. La fonction de distinction demeure mais cesse d'être centrale au profit d'une dynamique d'échange. La frontière devient l'espace du contact, de la compréhension, du dialogue. Cependant, cette logique d'ouverture reste exigeante dans sa mise en place, ce qui en réduit la portée.

En effet, elle repose sur une confiance partagée tant entre les différents groupes constituant l'organisation qu'avec les personnes qui lui sont extérieures. La disparition des frontières peut mener au contraire à une élévation de la méfiance dans l'entreprise. Quel que soit le mode de régulation du système des différentes demeurent entre les membres de la structure. La fin des frontières formelles ne contribue pas à les faire disparaître. En faire abstraction, c'est oublier que la frontière interne ou externe n'existe pas en tant que telle dans une réalité ontologique. Elle demeure un construit des individus. Ignorer cette dimension constructiviste dans l'évolution des frontières organisationnelles, c'est prendre le risque de créer un sentiment de manipulation (Girard 1994, 1995). Les différences demeurent et ne peuvent pas être niées (Hirschhorn et Gilmore 1992).

D'autre part, la nécessité d'instaurer un climat de confiance entre les différentes parties de l'organisation, comme avec ses partenaires externes, s'accommode mal du maintien nécessaire d'un contrôle exercé par le centre. Celui-ci perd la légitimité qu'il possède dans le modèle

bureaucratique (Josserand 1995). Il est perçu comme en dissonance avec le discours sur la valorisation du potentiel humain interne et l'importance de la confiance dans les relations inter-entreprises (Argyris 1994).

Au-delà, de ces logiques opposées, il apparaît qu'un recentrage de la lecture de la frontière est nécessaire. Loin de surévaluer l'importance de la dynamique de différenciation posée par toute frontière, la métaphore du filtre intègre cette fonction de mise à distance. Elle y ajoute la dynamique de l'échange dont est porteur cet espace de l'entre-deux où se noue le contact. A la lumière des analyses sur les personnes en situation de frontière, il apparaît que cette conceptualisation de la frontière devrait permettre un repositionnement de la frontière au sein des approches théoriques proposant de nouvelles formes organisationnelles. Plus précisément, ce questionnement théorique devrait permettre de s'interroger sur les fonctions, les profils personnels les plus à même de mener cette tâche de synthèse des représentations collectives.

## **I - UNE DYNAMIQUE RESTRICTIVE: LA FRONTIERE CONCUE COMME UNE BARRIERE.**

### A - Fondements épistémologiques de l'approche.

Raffestin (1986) souligne que le concept de frontière constitue un invariant de la pensée humaine. Tout sujet agissant ou pensant se trouve confronté à la notion de limite. Penser, c'est constituer un système de limites. La frontière est fondatrice de la différence. L'ensemble des grands mythes montre que toute création est inaugurée par une partition institutrice de limites spatiales ou temporelles. En posant cette différence, il y a arrêt de la violence manifestée pour accéder à l'identité (Girard, 1972). Il semble difficile de réduire cette dynamique à un quelconque déterminisme géographique, économique ou historique (Foucher, 1988). La frontière n'existe pas en tant que telle. Elle est le résultat de la représentation des acteurs engagés dans sa constitution. Elle n'obéit à aucun arbitraire. La frontière est avant tout la manifestation d'une volonté d'exister, c'est-à-dire de se distinguer des éléments déjà présents. La frontière est un rempart contre un environnement perçu comme hostile. En effet, ce dernier est pensé comme pouvant remettre en cause l'existence de la structure créée en contestant la satisfaction des besoins en énergie et en information nécessaires à sa survie.

Un retour sur les origines du terme de frontière permet de mettre en relief l'importance de la conceptualisation en termes de coupure. Il apparaît en français au début du XIV<sup>e</sup> siècle comme un mode d'organisation de l'espace pour le temps de guerre (Courlet 1988). Les princes et les militaires font émerger une ligne de démarcation fixe et atemporelle dans un univers marqué par la discontinuité et l'instabilité des positions institutionnelles. Par son caractère linéaire et topographique, la frontière apparaît comme un outil essentiel pour établir de systèmes de défense élaborés. En temps de paix, elle remplit deux autres rôles. Elle constitue un passage obligé pour pénétrer sur le territoire national, ce qui permet la mise en place d'un contrôle étatique. Cette seconde fonction est souvent accompagnée d'un volet fiscal, matérialisé par la perception de taxes douanières.

Ainsi, la frontière porte en elle la construction de l'Etat moderne. Elle est politiquement et socialement construit. Elle structure le champ d'application des systèmes institutionnels propres à deux centres de décision de puissance publique (Gros, 1981). La frontière est un

endroit clairement défini où s'exprime le pouvoir de l'unité centrale de l'organisation. Il y a articulation d'une intériorité et d'une extériorité qui fixe un ordre interne propre à renforcer le pouvoir du centre. Celui-ci met en oeuvre un ensemble de moyens pour légitimer l'existence de ses frontières pour garantir sa pérennité. Il tolère cependant les transgressions si elles sont synonymes d'expansion de son pouvoir de contrôle sur de nouveaux espaces jusqu'ici en dehors de son autorité. La périphérie ne fait qu'appliquer des orientations qui sont l'expression du coeur de l'organisation. Elle ne possède aucune autonomie. La frontière est une barrière qui garantit l'existence d'un espace ordonné (Morgan, 1989). Toute altération l'affectant conduit à remettre en cause l'existence même de la structure.

#### B - La lecture organisationnelle.

Cette conception de la frontière se retrouve dans la théorie des organisations dans l'ensemble des travaux adoptant une vision systémique, ou adhérant à une grille d'analyse fondée sur une métaphore de la nature. Une synthèse de cette approche nous est fournie par Adams (1977).

Il souligne l'importance de la turbulence dans l'environnement des organisations. Or, à l'inverse des systèmes non-vivants, l'organisation a besoin pour survivre d'entretenir des liens avec son environnement. La frontière constitue l'interface qui permet la mise en place d'une dynamique néguentropique au sein d'un espace propre (Scott 1981, Pfeffer et Salancik 1978). En deçà de cette marque, des phénomènes ordonnés peuvent se mettre en oeuvre. Au-delà, le chaos, la dissolution ruine toute possibilité d'action (Alrich, 1971). La frontière se définit comme cet espace restreint qui réalise les transactions avec les partenaires de l'entreprise. Par analogie avec les systèmes biologiques, la frontière pourrait être assimilée à la peau de l'organisation. Elle protège l'organisme contre les agressions extérieures en veillant à reproduire les règles qui la caractérisent.

Cette dynamique de distinction est particulièrement sensible dans la différence établie entre membre et non-membre. Pour Weber (1947), on peut définir une organisation par la simple distinction entre ces deux catégories. La frontière peut être résumée dans cette perspective comme la contrainte préexistante à l'intégration des individus qui doit être dépassée pour devenir membre. Ce rôle de sélection se matérialise par les différents rôles de recrutement et de représentation de l'entreprise. Tout dysfonctionnement l'affectant se traduit par une rupture

dans la reproduction de la spécificité de l'organisation. Il prend un caractère d'urgence car il remet en cause l'existence même de l'entreprise (Fennell et Alexander, 1987). La frontière est fortement investie par le coeur de l'organisation, tant il rentre dans sa mission de préserver l'intégrité de l'entreprise.

C'est donc une peur du désordre, source d'entropie qui menacerait perpétuellement les systèmes vivants de disparition, qui anime cette conceptualisation de la frontière en tant que barrière. En s'appliquant tant aux frontières externes qu'internes de l'organisation, cette approche segmente, cloisonne les activités. Une volonté instrumentale de guider, d'inciter au rapprochement les membres de l'organisation apparaît dans les découpages mis en place par le système de frontières internes tant hiérarchiques que fonctionnelles. Cette volonté de protection en développant la supervision du centre de l'organisation sur les autres parties peut déboucher sur un ralentissement de la dynamique de coopération au fondement de toute entreprise.

En effet, l'ensemble des mécanismes de coordination ne peut pas garantir l'implication du personnel dans la réalisation des buts donnés. Il n'y a aucune prise en compte de l'investissement personnel dans des liaisons transversales qui sortent de la délimitation hiérarchique et fonctionnelle des postes. Le poids des frontières obstacles entre les métiers, notamment dans le domaine technique, n'incite pas les personnes à entreprendre des rapprochements horizontaux. Or, la création d'un climat de confiance repose sur la fréquence et l'ancienneté de la relation. Des rapports épisodiques ne débouchant pas sur des liens de dépendances croisées importants ne peuvent pas garantir des collaborations réelles. Les capacités d'apprentissage mutuelles sont limitées. La frontière cesse d'être une garantie contre un trop grand niveau de désordre. Elle contribue à sa rigidification dans une structure éclatée en de multiples sous-ensembles étroits, disposant de faibles moyens et doutant de l'existence d'une dynamique commune.

Paradoxalement, la recherche d'assurances plus importantes pour garantir la survie de l'organisation débouche sur une ossification de l'organisation. Si le chaos peut se définir comme l'indifférenciation, c'est-à-dire l'absence de frontières, une survalorisation, tant quantitative que qualitative, des frontières peut mener à une segmentation si fine de la réalité

organisationnelle que tout dynamique d'ensemble disparaît, laissant la place à un ensemble déstructuré.

## **II - LA FRONTIERE: UN ESPACE OUVERT DE CONTACT**

### **A - Un changement profond de logique.**

Contrairement à une idée trop largement répandue, la conceptualisation en termes de frontière ouverte n'est pas une approche moderne. Le passage d'une logique de juxtaposition de deux ensembles différents à une approche de cohésion et d'unification des deux entités trouve ses premières illustrations dès le Moyen-Age. L'absence de l'idée de linéarité et de tracé précis conduit à la mise en place de frontières molles ou mouvantes (Geouffre de La Pradelle, 1927 Ancel, 1938). Cela ne signifie pas que la fonction de séparation n'est pas intégrée. Elle demeure mais elle passe au second rang derrière le poids des relations créées entre les zones à distinguer.

La perméabilité de la frontière l'emporte sur la recherche de la protection (Ratti 1996). Autour de la frontière s'organise une intense activité qui repose sur un réseau relationnel tissé par des années de contacts. Des liens de confiance ont pu s'établir. Les tentatives de mise en application d'une frontière en termes de rupture voulue par un centre omnipotent se heurtent à la réalité de ces liaisons. Les différentes facettes du contrôle sont détournées pour les relations de proximité avec les partenaires commerciaux habituels (Thorelli, 1986). La frontière devient le lieu d'un passage à la limite pour les cas dont la régulation centrale n'a pas su prévoir l'existence.

La ligne de démarcation se transforme en zone flexible, mouvante. Des analyses tant historiques (Turner 1963) que scientifiques (Gleick 1987) insistent sur ce processus perméable, en changement permanent. Au gré des partenariats, de l'état des rapports de forces, des personnes intègrent la dynamique de l'entreprise pour s'en éloigner une fois la phase active du rapprochement terminée. L'entreprise se rapproche d'une forme en réseau (Butera 1990, Degenne et Forsé 1994). La nécessité d'une hiérarchie et de cloisonnements fonctionnels disparaît grâce au développement d'un réel climat de confiance. Zand (1972) le définit comme l'acceptation du risque de la non-réalisation des obligations de services de

notre partenaire, sans disposer des moyens pour lui causer un préjudice équivalent. Ce partage d'un regard clément sur l'action d'autrui fait diminuer le poids des coûts de transactions et augmente l'efficacité du système (Jarillo 1988).

Un changement de statut profond affecte la frontière: elle acquiert une autonomie par rapport au centre du système. En effet, dans la logique de rupture, la frontière est un lieu d'application de politiques définies par le centre de la structure. Celui-ci suppose être le mieux positionné pour définir les orientations de l'organisation. La structuration en étoile de l'ensemble de la régulation du système légitime cette analyse. Ici, au contraire, la périphérie gagne en autonomie. Les liens de confiance entre partenaires permettent de faire l'économie du contrôle mené par le centre. Il y a intensification des liaisons interparties (Bahrami 1992).

Des liens transversaux émergent qui favorisent les apprentissages croisés (Marmonier et Thiétart 1993). Les acteurs peuvent entrer dans des processus de dialogue où, dans le respect de l'identité réciproque, un consensus s'élabore autour des solutions à apporter aux problèmes (Senge 1992). Des logiques apprenantes irradient l'organisation (Argyris 1991). Des apprentissages en double boucles deviennent possibles, c'est-à-dire des réflexions sur les fondements des pratiques organisationnelles (Argyris et Schon 1978). La prise de risque liée à l'exposition de la réalité des soubassements de ses pratiques personnelles dans l'entreprise, et non plus une reproduction plus ou moins fidèle du discours officiel, devient envisageable pour ses membres.

L'approche en termes de "boundaryless Company" se fonde entièrement sur cette conception de la frontière comme un espace autonome ouvert. Les différences au sein, et en dehors, de l'organisation ne sont pas exacerbées par des frontières barrières. Au contraire, leur flexibilité, leur perméabilité en font des carrefours qui rapprochent les différences et stimulent l'innovation (Gilmore, Hirschhorn et O'Connor 1994, Kerr et Ulrich 1995). Une philosophie du partage de la connaissance, de l'élaboration de grilles communes de réflexion se met en place. Elle se matérialise par une démocratisation de l'accès à la connaissance (Dess, Rasheed, Mc Laughin et Priem 1995). L'entreprise ne concentre plus l'essentiel de son effort de formation sur des personnes définies comme des hauts potentiels. La volonté de créer des ressources partagées horizontalement, le désir d'encourager les coordinations interparties dont la structure multidivisionnalisée est porteuse (Hoskisson, Hill et Kim 1993) se trouvent



étendus aux partenaires extérieurs (Reimann 1989, Byrne 1993), au sens de la frontière obstacle.

Il ne faudrait pourtant pas croire que ces analyses remettent en cause le rôle de la distinction, de la différenciation que valorise la première conceptualisation de la frontière comme un rempart. La différence entre membres et non-membres demeure mais est abordée d'une autre manière. Barnard (1948) souligne qu'il est réducteur de penser l'organisation comme un ensemble de personnes dont l'activité est délimitée par une frontière extérieure distinctive et, coordonnée en interne par des frontières fonctionnelles et hiérarchiques. Il convient d'intégrer à l'organisation l'ensemble des personnes qui contribue à la poursuite des objectifs du groupe comme les clients et les fournisseurs. Il n'y aurait pas de différences de nature entre les deux populations (externe-interne). Seule une distinction dans le degré de prévisibilité de l'action demeurerait.

#### B - Une conceptualisation exigeante dans sa mise en place organisationnelle.

Cette conceptualisation de la firme en tant qu'organisation fondée sur des frontières ouvertes s'avère particulièrement exigeante dans sa pratique quotidienne. Autant une exacerbation du contrôle peut s'accommoder, dans une certaine mesure, d'une passivité des membres de l'organisation, autant une structure reposant sur la confiance demande un engagement réel des individus. Devanna et Tichy (1990) montrent que l'application d'un raisonnement mécanique de reconfiguration (Hammer et Champy 1993) ou d'élimination des niveaux hiérarchiques ne débouchent pas nécessairement sur une organisation en frontières ouvertes.

En effet, de nombreux acteurs de l'organisation sans frontières perçoivent un message ambigu. Ils disposent d'une plus grande autonomie dans la réalisation de leurs tâches de travail mais ce dernier est devenu beaucoup plus intensif et risqué. Il n'y a plus de barrières obstacle qui limitent la complexité et permettent à l'acteur d'avoir une vision claire des attentes de l'organisation à son égard, notamment en termes de performance. Cette réalité d'un travail plus exigeant conduit à douter de la qualité réelle de sa contrepartie: l'autonomie (Tichy et Devanna 1986). Il semblerait que les niveaux hiérarchiques ayant survécu aux bouleversements organisationnels mettent en place une logique distanciée de contrôle, conforme aux raisonnements en frontière rempart.

En effet, la disparition de règles claires reposant sur des frontières obstacles précises amène les membres de l'organisation et de son environnement à définir des pratiques autonomes. Ils ne peuvent plus s'assurer d'être en concordance avec la volonté de la direction générale en se reportant aux objectifs détaillés que la logique de contrôle instaurait. La seule justification sur laquelle ils peuvent fonder leur action demeure la rentabilité, l'efficacité de leur coordination. Or, si le discours sur l'entreprise sans frontière souligne les gains pour les acteurs d'une innovation, il omet les coûts d'un échec. Ce dernier peut devenir important, s'il demeure un ensemble de principes de contrôle qui seront mobilisés pour légitimer la sanction. On assisterait à un fonctionnement différencié de la frontière. Elle disparaîtrait quand elle agit comme une protection pour l'innovateur et elle redevient active au moment où l'échec est apparent.

Cette dynamique remet en cause profondément la possibilité d'un climat de confiance. La dissonance entre le discours et la réalité des pratiques développe l'hypocrisie des membres de l'organisation (Argyris.1994). Le décalage entre la confiance prônée et la persistance d'une logique d'ordre peut engendrer un haut niveau de méfiance entre les acteurs qui sape à sa base les formes d'organisation nouvelle.

Cet enchaînement provient d'un malentendu qui repose sur une compréhension erronée de la frontière ouverte (Hirschhorn et Gilmore 1992). Il ne s'agit nullement d'une conception qui prône la disparition des frontières. Celles-ci demeurent comme éléments de distinction qui régulent les interactions entre partenaires contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elles ne s'imposent plus aux membres de l'organisation. Elles sont construites par les individus au gré de leurs différentes interactions. La dimension psychologique l'emporte sur la composante organisationnelle ce qui rend encore plus crucial le rôle de l'encadrement supérieur. Il devient un stimulateur, un conseiller dans la définition des contours des projets. Il tend à agir sur les représentations personnelles des individus qui guident leur activité. La définition des frontières devient un moment essentiel de l'acte de management (Dreachslin, Kobrinski et Passen 1994, Schwartz 1994). Le centre de l'organisation a conscience que son éloignement de la réalité peut le conduire à prendre des décisions moins pertinentes que ne peuvent le faire les personnes en situation de travail (Wrapp 1984).

La définition de la frontière en termes d'ouverture valorise la fonction de contact du concept de frontière sans pour autant nier le rôle de la différenciation. Néanmoins, cette analyse demeure particulièrement exigeante dans sa mise en place concrète. La confiance dans un univers fortement finalisé, comme celui des entreprises, demande une altérité réciproque perçue par chacun des acteurs. Chaque personne, interne ou externe, contribuant à la réalisation des objectifs de la firme doit porter un regard clément sur l'activité de ses partenaires potentiels. L'équilibre entre l'intérêt à coopérer avec autrui, car il dispose de connaissances pouvant permettre la réalisation des objectifs de l'acteur, et l'acceptation d'un droit à l'échec pouvant engendrer des coûts importants pour les partenaires engagés dans la relation, est difficile à établir. Cette situation s'aggrave s'il persiste une régulation de contrôle menée par le centre et réactivée dans les périodes difficiles.

### **III - UNE APPROCHE SYNTHETIQUE PRAGMATIQUE: LA FRONTIERE COMME FILTRE.**

Au-delà de ces oppositions théoriques, les différents travaux empiriques sur les personnes en position de frontière soulignent l'existence d'une dynamique propre à cet espace. On y retrouve rarement, dans leur intégralité, le modèle de l'obstacle ou de l'espace ouvert. Les formes hybrides sont la règle générale. Loin d'être une coupure matérialisant une identité à protéger ou un espace peu formalisé favorisant l'échange, les approches empiriques sur ce thème nous proposent une analyse en termes de filtre. Cette dernière permet de voir que de nombreuses études qui ont pour objet la frontière et les conséquences du positionnement frontalier reposent sur une définition tronquée de ce concept.

Comme le soulignent Aldrich et Herker (1976) dans leur revue de littérature sur ce thème, les fonctions de collecte et de diffusion des connaissances d'une part et celle de représentation de l'organisation dans les relations extérieures d'autre part, sont un difficile équilibre de distanciation et de proximité par rapport à un groupe d'appartenance.

A - Les fonctions de traduction et de régulation: un équilibre délicat.

La satisfaction du premier ensemble de fonctions est particulièrement complexe. Les analyses en termes d'obstacle ou d'ouverture ne peuvent rendre compte de cette situation. En effet, pour se servir de ce rôle de garde-barrière comme d'une position de pouvoir, en se fondant sur l'absence d'autres acteurs ayant accès à l'information, le titulaire du poste doit avoir connaissance des préoccupations des membres de l'organisation ne disposant pas des contacts extérieurs.

Le simple fait d'avoir un grand nombre de relations avec l'extérieur est une condition nécessaire (Whetten 1974) mais en aucun cas suffisante pour définir un acteur en position de frontière. Le versant interne de l'ubiquité de la frontière ne peut pas être négligé. Il permet de jouer pleinement le rôle d'interface, ce que de nombreuses études ignorent (Tushman et Katz 1980). Sur le long terme, cette proximité interne ne peut pas être fondée uniquement sur un rapport de forces s'appuyant sur l'existence d'un goulot d'étranglement.

Contrairement aux analyses de Pettigrew (1972), pour qui le garde-barrière développe une stratégie propre qui peut recouper les besoins de l'organisation, si sa position n'est pas remise en cause, il apparaît que le rôle de garde-barrière possède des bases plus larges. Allen et Cohen (1969) montrent que la réponse à des besoins internes ne peut se faire dans une logique de client-fournisseur. Chaque contact ne doit pas donner lieu au paiement, sous une forme ou une autre d'une redevance. De plus, l'expression du besoin est souvent l'affirmation de faiblesses, de dysfonctionnements. Le garde-barrière doit entretenir des liens d'intimité réels avec les autres membres de l'organisation pour leur apporter des solutions et leur laisser l'opportunité de se confier. Il peut stocker, améliorer le contenu des informations qu'il délivre. Il joue clairement un rôle de gestionnaire de l'incertitude (Mayère 1995) en limitant les risques croissant de surinformation qui guettent les organisations (Brown 1966, Meier 1965).

La logique d'obstacle ne peut pas rendre compte de cette réalité. Sa survalorisation du rôle du centre et son cantonnement à la fonction de différenciation lui fait ignorer cette dynamique interne de traduction et de régulation du positionnement en frontière. On peut donc être amené à nuancer les constats d'isolement des acteurs frontaliers sur lesquels débouchent de nombreuses études sur les conséquences du positionnement en frontière (Katz et Khan 1966, Organ 1971). L'approche en termes de frontière ouverte met en lumière plus nettement cette composante. Cependant, les gardes barrières demeurent des membres de leur groupe

d'appartenance, même si cette liaison est moins évidente du fait de la multiplication des projets transversaux dans les nouvelles formes organisationnelles. Ils continuent à poser une différence entre un dehors et un dedans. Il y a toujours une volonté de créer une séparation avec l'environnement pour instaurer un ordre particulier.

#### B - La fonction de représentation: la frontière comme commutateur.

La fonction de représentation dans des environnements de plus en plus marqués par la turbulence illustre la dynamique d'autonomie restreinte de cette partie de l'organisation. Le garde-barrière a pour fonction de faciliter la médiation avec l'environnement en reflétant dans ses relations avec les différents partenaires de l'entreprise les orientations de la direction générale. Ses décisions, ses attitudes façonnent l'image de l'organisation.

Adams (1977) souligne que le critère de fidélité à l'image définie par la direction pour l'entreprise est prédominant dans le choix des gardes barrières. Néanmoins, l'instabilité de l'environnement, les particularités de chacun des contacts mettent à l'abri le garde-barrière d'un contrôle aussi strict que ne le décrit la métaphore de l'obstacle. Cette implication du centre de décisions peut être ressentie comme une remise en cause de la fidélité de ses acteurs aux objectifs fixés par l'entreprise. Si cette situation peut être combattue par une routinisation des pratiques et un développement d'une culture forte pour rattacher la frontière aux décisions prises par le centre (Thompson 1962, Guetzkow 1966), il demeure qu'une distanciation peut être rentable pour l'organisation.

En effet, en dépit des nombreuses sources d'informations dont il dispose, le centre de décision de l'organisation peut mettre en place des politiques qui s'avèrent rapidement déphasées par rapport à l'évolution de l'environnement. L'existence d'une marge d'autonomie permet aux acteurs frontaliers de corriger ces dérapages. Cette perspective de remise en cause locale prend la forme d'accords tacites (Strauss 1962). Elle peut être institutionnalisée dans les rapports de négociations officielles (Kochan 1975, Walton et MacKerzie 1965). Cette fois le rôle de représentation de l'organisation est beaucoup plus important. Il implique une modification de la régulation de l'entreprise dans sa globalité.

La frontière apparaît à ce niveau de l'analyse comme une couture entre des espaces différents (Courlet 1988). Elle est l'expression d'une volonté d'un système d'entrer en relation avec ses partenaires, selon des modalités prédéterminées par le modèle régulant son organisation. Elle agit comme un commutateur qui ouvre ou ferme la liaison entre les partenaires. Cependant, cette logique est trop souvent perçue en termes globaux (Avenier 1993, Grenier 1996). La frontière demeure un phénomène local, équilibre d'une dynamique de fermeture (logique de l'obstacle) et d'une approche d'ouverture (logique de la frontière ouverte).

L'influence des caractéristiques personnelles des acteurs frontaliers, la valorisation de ces positions par la politique de gestion du personnel, l'histoire de l'organisation sont des éléments qui jouent un rôle central dans la réalisation de l'échange. La frontière semble donc se définir comme une zone de flou à l'intérieur de laquelle passe une ligne de démarcation mobile qui rentre en action selon les situations de travail. La logique dominante conduit à un filtrage plus ou moins sévère des éléments les plus discordants avec les normes en vigueur au sein du système.

Cette clôture n'est jamais exhaustive. Des éléments imprévus peuvent s'introduire et questionner l'équilibre existant. Une marge de jeu subsiste qui permet l'émergence de propositions innovantes. Celles-ci ne peuvent éclore et prospérer dans l'organisation que dans la mesure où le gestionnaire de frontière dispose de caractéristiques particulières. Cette formalisation du développement d'une innovation en une succession d'étapes où, à chaque reprise, la pratique innovante se trouve stimulée par un acteur, rapproche le rôle du garde-barrière de celui du leader d'opinions (Lazarsfeld, Berelson et Gaudet 1948, Coleman, Katz et Menzel 1966, Rogers et Shoemaker 1971, Cartwright et Zander 1960). Cependant, comme le souligne Tushman (1977), ces analyses, et leurs applications dans le cadre organisationnel insistent principalement sur l'extraversion des personnes et considèrent comme évidentes les connexions internes alors que plusieurs recherches empiriques démontrent l'absence de corrélations (Tushman et Scanlan 1981).

Le garde barrière dans sa fonction de représentation (qui ne se limite pas à ses relations avec l'extérieur de l'organisation mais intègre la dynamique de conviction interne) doit avoir une bonne visualisation de la structure informelle de l'organisation. Il peut ainsi détecter les personnes susceptibles de s'engager dans la démarche innovante. Le succès de cette mobilisation des portes-parole les plus influents dans l'organisation conditionne la réussite de

l'implantation de l'innovation (Akrich, Callon et Latour 1988). Il y a passage du statut de greffe expérimentale à celui de pratique institutionnalisée. Le porteur du projet détermine le moment le plus propice à cet investissement. L'absence d'un pouvoir hiérarchique fort, pouvant susciter une certaine méfiance constitue un atout important.

Senge (1995) définit ce rôle comme celui du "Social community builder or internal networker". L'acteur est à la fois proche, accessible pour l'ensemble des membres de l'organisation et perçu comme un expert dans un domaine qui lui permet d'avoir un grand nombre de contacts extérieurs. Cependant, l'étroitesse des champs d'expertise conduit à un morcellement, une contingence importante du bornage de l'organisation (Rogers 1983).

## CONCLUSION

Loin d'être univoque, la frontière apparaît comme une combinaison de deux logiques antithétiques. La métaphore de l'obstacle hypertrophie la fonction de distinction, de différenciation par rapport à un environnement défini comme chaotique. Elle pose un ordre garantissant l'homéostasie et arrêtant la violence de l'indétermination. Les fonctions d'échange et de régulation ne sont intégrées que marginalement. Le cœur de l'organisation prend l'ensemble des décisions de collaboration, qu'elles soient interparties ou qu'elles impliquent l'environnement. La frontière est un outil de contrôle de la contribution de chacun à la stratégie de la firme. En revanche, il y a création de zone délimitée où chaque membre sait parfaitement ce que le groupe attend de lui. La frontière devient une zone périphérique de transmission et d'application d'orientations définies en dehors de son cadre.

A l'opposé, la conceptualisation en termes de frontière ouverte donne une autonomie restreinte à cet espace. Contrairement à une interprétation répandue, il n'y a pas disparition du bornage de l'organisation. Les frontières changent de nature. Elles cessent d'être des données préexistantes à l'intégration des individus dans l'entreprise. Elles deviennent flexibles, mouvantes selon les relations qui se tissent entre les différentes personnes qui travaillent à la réalisation des objectifs définis par la direction générale. Les fonctions de régulation et d'échange deviennent centrales. La perméabilité des interfaces permet le développement de dynamiques de travail transversales aux contours évolutifs qui échappent au contrôle direct de la direction générale. Cependant, ce dernier acteur continue à influencer sur les décisions des autres parties. Il veille à maintenir une cohérence dans les initiatives locales. Cette intervention doit être la plus légère possible pour ne pas laisser croire à un retour déguisé d'une logique de contrôle qui ruinerait le fondement de ce modèle: la confiance.

Au-delà de ce risque réel, la frontière conçue comme un espace ouvert est une approche particulièrement exigeante dans sa mise en place. Elle intervient dans des contextes historiques et culturelles marqués par des décennies de contrôle bureaucratique et taylorien. La logique de confiance peut éprouver des difficultés à être comprise. La disparition des lignes de démarcations tant hiérarchiques que fonctionnelles peut être analysée comme une



remise en cause des derniers espaces de coopération entre les membres de l'organisation (Linhart et Borzeix 1988, Linhart 1993).

Si ces deux grilles d'analyses peuvent apparaître séduisantes par leur cohérence, il demeure que les travaux empiriques sur le positionnement en frontière et ses conséquences en termes de tenue de rôle montrent une réalité beaucoup moins contrastée. La frontière s'apparente plus à un filtre mouvant qui combine, selon des éléments contingents (histoire de l'organisation, caractéristiques personnelles du garde-barrière, volonté du centre de l'organisation), les fonctions de distinction, de traduction et de régulation.

A une première lecture, l'équilibre apparaît difficile à trouver tant les fonctions semblent s'opposer. Cette impression doit être mise sur le compte de la nécessaire perspective statique de notre propos, ce qui valorise, involontairement, le modèle de la ligne de démarcation. Or, la frontière est avant tout une dynamique multiforme qui invite le chercheur à la plus grande modestie dans son étude.

Il demeure qu'au moment où les recherches sur les nouvelles formes organisationnelles se développent, le besoin se fait sentir de travaux empiriques sur le concept de frontière. La surévaluation des fonctions de régulation et d'échange, qui écarte les autres dimensions, remet en cause la possibilité d'établir un climat de confiance. Les différentes opérations de réduction des niveaux hiérarchiques, de reconfiguration des structures combinées avec des plans de licenciement, hâtivement associés à l'élaboration d'organisations sans frontière, entravent la mise en place de frontières ouvertes.

D'autre part, il semblerait intéressant pour une meilleure compréhension de la frontière en tant que filtre de mener des recherches approfondies sur les gardes barrières afin d'en affiner le profil. Cela pourrait permettre, dans un premier temps, aux directions générales de prendre conscience de leur existence et de leur intérêt pour la diffusion des logiques d'apprentissage dans l'organisation. Elles pourraient, par la suite, réfléchir aux moyens à mettre en oeuvre afin de faciliter leurs tâches.

## **REFERENCES**

- 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.
- Akrich, M. Callon, M. et Latour, B. 1988. A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode. L'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre, annales des mines*, Juin.
- Akrich, M. Callon, M. et Latour, B. 1988. A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode. L'art de choisir des bons porte-paroles. *Gérer et Comprendre, annales des mines*, Septembre.
- 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.
- Avenier, M. J. 1993. La problématique de l'éco-management. *Revue Française de Gestion*. Mai.
- Bahrami, H. 1992. The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. *California management review*, été.
- Barnard, C. 1948. *Organization and management*. Cambridge, Mass.
- 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.
- Byrne, J. 1993. The virtual organization. *Business Week*, février, 99-103.
- Cartwright, D. Zander, A. 1960. *Group dynamics: research and theory*, Peterson.

- 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.
- Degenne, A. et Forsé, M. 1994. *Les réseaux sociaux*. Armand Colin, Paris.
- Dess, G. Rasheed, A. McLaughlin, K. Priem, R. 1995. The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, Vol 9, n°3.
- Devanna, M. A Tichy, N. 1990. Creating the competitive organization of the 21 st century: the boundaryless corporation. *Human Resource Management*, Winter, p 455-471.
- Dreachslin, J. L. Kobrinski, E. L. et Passen, A. J. 1994. The boundary path of exchange: a new metaphor for leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 15, n°6, 16-23.
- Foucher, M. 1988. *Fronts et frontières. Un tour du monde géopolitique*. Paris. Fayard.
- Geouffre de la Pradelle, P. 1927. *La frontière*. Thèse de doctorat non publiée.
- 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.
- Girard, R. 1972. *La violence et le sacré*. Paris, Grasset.
- Gleick, J. 1987. *Chaos: making a new science*. Donnelley and sons, Virginia.
- 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.
- Gros, J. 1981. Les régions frontalières. *Economies et Sociétés*, n°3-4.
- Guetzkow, H. 1966. Relations among organizations. in Bowers, R. *Studies on behavior in organizations*, University of Georgia Press.
- Hammer, M. et Champy, J. 1993. *Reengineering the corporation*. Harper Collins, New-York.
- Hirschhorn, L. et Gilmore, T. 1992. The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, Mai-Juin.

Hoskisson, R. E. Hill, C. et Kim, H. 1993. The multidivisional structure organizational fossil or source of value? *Journal of management*, 269-298.

Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol 9, p31-41.

Kochan, T. 1975. Determinants of the power of boundary units in an interorganizational bargaining relation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 20, p 434-452.

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.

Lazarsfeld, P. Berelson, B. et Gaudet, H. 1948. *The people's choice*. New-York, Columbia University Press.

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.

Marmonier, L. et Thiétart, R. A. 1993. Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises. *Cahiers de DMSP*, n°220, oct

Mayère, A. 1995. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. *Revue Française de Gestion*. Septembre-Octobre.

Meier, R. 1965. *Information input overload*. Unpublished doctoral dissertation.

Merton, M. K. 1949. *Social theory and social structure*. Glencoe, the Free Press.

Morgan, G. 1989. *Images de l'organisation*. Presses de L'Université de Laval, Eska.

Organ, D. 1971. Linking pins between organizations and environment. *Business horizons*, Vol 14, p73-80.

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.

Quickel, S.W. 1990. Welch on Welch. *Financial World*. Avril, n°3, p 62-67.

Raffestin, C. 1986. Eléments pour une théorie de la frontière. *Diogène*, n°134, Avril-Juin, p 3-21.

Ratti, R. 1996. Problématique de la frontière et du développement des régions frontières. *Sciences de la sociétés*, n°37, Février, p37-47.

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.
- 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.
- 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.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Whetten, H. 1974. *Predicting organization-set dimensions*. Unpublished doctoral dissertation.
- Wrapp, H. E. 1984. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, Vol 62, n°2, p 8-21.
- Zand, D. E. 1995. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, n°17.

