



**HAL**  
open science

## L'organisation en réseau

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. L'organisation en réseau. Master. France. 2021. halshs-03148191

**HAL Id: halshs-03148191**

**<https://shs.hal.science/halshs-03148191>**

Submitted on 22 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM**

**E-mail**            [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

**Site web**        [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# L'organisation en réseau

## Résumé

Après une introduction présentant la trilogie « organisation étendue », organisation en réseau et organisation digitale, ce texte aborde : L'organisation en réseau comme configuration organisationnelle de l'« organisation étendue », Fonder la notion de réseau (la légitimité technologique du réseau - le réseau : une « nouvelle » technologie ? - le réseau comme idéologie - le réseau comme forme utopique d'organisation - le réseau, l'imaginaire et la pensée magique - ce que masquerait l'organisation en réseau - réseau, technologie et technique - la notion de réseau - la socio-économie d'Internet – « désintermédiation – réintermédiation » - Internet et le droit d'auteur - de la socio-économie d'Internet à celle de la téléphonie mobile), l'organisation en réseau : un concept « incertain » en « sciences de gestion », Technoscience et réseau, éléments de théorie politique avec : Démocratie délibérative, démocratie technique et société réticulaire (Démocratie délibérative, démocratie technique et société réticulaire - Le réseau et la priorité d'un « bien commun » différencié dans le cadre d'une société réticulaire sur le caractère atomiste de l'individu - Le recours à l'organisation en réseau comme lieu contemporain de la délibération prudente - De la tolérance au consensus ?), Eléments de théorie économique, parties prenantes et organisation en réseau (Les contours du « néo-libéralisme » aujourd'hui, La forme jubilatoire de la perspective « néo-libérale » chez Robert Nozick, La forme économique du « néo-libéralisme », bref aperçu sur les théories de la firme (dont : La reconnaissance de dimension organisationnelle de la firme chez Ronald H. Coase - Herbert A. Simon et la construction d'une éthologie du décideur rationnel - A. A. Alchian & H. Demsetz : les relations d'emploi comme lieu de la Raison calculante - O. E. Williamson et l'économie des coûts de transaction comme fondement de la volonté d'efficacité organisationnelle visant à réduire la relation à la transaction - M. C. Jensen & W. C. Meckling et la théorie de l'agence : la décision vue comme un mode d'incitation et de contrôle), du néo libéralisme au républicanisme civique : un passage par la théorie des « parties prenantes », de la multiplicité des représentations de l'organisation en réseau, des entreprises en réseaux aux réseaux sociaux (dont : Les entreprises de réseaux et les réseaux - Les entreprises de réseaux - Les réseaux d'entreprises), réseaux d'entreprises et réseaux de systèmes d'information, L'irréductible dimension humaine des réseaux : des secteurs économiques sous-tendus par des réseaux sociaux avec le rôle des réseaux sociaux dans la régulation de l'activité économique, les conditions d'existence des réseaux sociaux économiques (dont : L'interdépendance des membres du réseau - La proximité géographique des co-contractants - La temporalité de la relation sociale d'échange - Encastrement la relation professionnelle dans des relations extra professionnelles), Des réseaux sociaux aux réseaux socio-économiques avec Eléments d'analyse des réseaux sociaux (dont : Liens forts, liens faibles et liens virtuels - Les liens sociaux forts comme condition d'existence de la communauté - La force du lien faible : la circulation de l'information - Le lien virtuel : le potentiel du réseau- Des liens

faibles aux trous structuraux - La dynamique d'apprentissage social dans la construction de réseaux socio-économiques), Effets de réputation et modification des horizons d'optimisation au sein des réseaux sociaux De l'optimisation économique à la rationalité sociale de l'acteur réticulaire (dont : Le changement d'horizon temporel d'optimisation de l'acteur réticulaire - Le changement d'horizon social d'optimisation de l'acteur réticulaire - Une stratégie d'encastrement social des échanges économiques), La logique d'échange dans les réseaux sociaux, Pour une critique des théories classiques de l'échange social (dont : Les limites de la compréhension par les relations marchandes - Les limites d'une compréhension par les relations de pouvoir - Coopération et échange par le don dans les réseaux socio-économiques), La nature de l'échange par le don, La dynamique de l'échange par le don, Les limites de l'échange par le don : le degré de socialisation de l'échange, puis Management et réseaux sociaux avec Le rôle du capital social dans la performance des individus (Le capital social interne : le chef de projet - Le capital social externe : Les activités commerciales), Des pratiques de management pour favoriser l'accumulation de capital social et la création de réseaux sociaux, La structure organique comme configuration organisationnelle favorisant la création de réseaux sociaux intra-organisationnels et inter-organisationnels (dont : Des pratiques de management qui favorisent la personnalisation de la relation d'échange, Le management par les réseaux sociaux), La coordination interne des entreprises matricielles : pour un management par les réseaux (dont : De l'entreprise bureaucratique à l'entreprise réticulaire - Les réseaux dans une organisation matricielle : les cabinets de conseil - Créer des réseaux sociaux pour dynamiser les structures matricielles), L'analyse des réseaux socio-économiques des *clusters* industriels : de nouvelles perspectives de politique publique, Le rôle des liens faibles et activation de liens virtuels dans la circulation de l'information, Les limites du management par les réseaux, L'« insubstituabilité » du détenteur de capital social modifie la relation de pouvoir entre le salarié et son employeur, La question éthique du management par les réseaux : le piège de l'organisation. Il s'achève par une conclusion (de l'« organisation étendue » à une prospective des réseaux, vers une « société réticulaire » et Des réseaux sociaux aux réseaux sociaux virtuels).

## **Introduction : « organisation étendue », organisation en réseau et organisation digitale**

La difficulté de ces perspectives est le déterminisme technologique implicite voire explicite qui les fonde. Ceci étant, elles possèdent le mérite de poser la question à partir du réseau et de la dimension digitale que tendent à prendre les organisations de la « Net économie » aujourd'hui, au point d'en faire des organisations informelles.

La notion d'« organisation étendue » est une facilité de langage qui vient recouvrir :

- Des configurations organisationnelles (l'organisation en réseau, les communautés de pratiques, par exemple) ;
- Des logiques organisationnelles venant acter la dissociation croissante entre le périmètre juridique, le périmètre économique et le périmètre social comme on le retrouve dans les perspectives de la RSE ;
- Des questions organisationnelles qui sont principalement celle du changement, de l'apprentissage, de la gouvernance et de la « localisation – délocalisation ».

Mais la notion marque aussi l'extensivité des catégories de l'organisation à toute la société et donc en même temps sa dissolution (si tout est devenu « organisation »).

Cette perspective est corrélative du développement des « technologies de l'information et de la communication » (TIC) venant induire une reconfiguration au regard d'une plus grande interaction entre les agents organisationnels, d'une réorganisation des intermédiations et d'une offre de services informationnels multimédia. Elle offre une issue intelligible à la perspective du changement organisationnel dans la mesure où l'extension sécrète sa propre organisation, donc une régulation qui lui serait propre, régulation par ajustements locaux plutôt que par relations verticales et donc aussi définition d'un autre modèle du contrôle et de la coordination. D'autres arguments sont avancés à partir du potentiel de gains de productivité liés à l'usage des TIC autour d'un avantage concurrentiel qu'elles apporteraient, en particulier dans les services. La généralité du concept d'extension renvoie aussi à une problématique organisationnelle en occupant une place intermédiaire entre la figure de la hiérarchie et celle du chaos.

Les arguments gestionnaires en faveur du tressage « organisation étendue – TIC » sont les suivants :

- Développer un *marketing* stratégique individualisé : les TIC permettent de traiter les données accumulées sur les clients pour passer d'une communication indifférenciée de masse à des messages individualisés ;
- Accroître le nombre de clients : l'utilisation des réseaux électroniques et des liaisons téléphoniques multimédia permettent d'atteindre des marchés mondiaux, hors de portée des forces de vente ou des campagnes de publicité traditionnelles ;
- Réaliser des économies d'élargissement car il est difficile de réaliser des économies d'échelle dans une localité géographique donnée. Les TIC permettent de fournir une gamme de services beaucoup plus large sans accroître sensiblement les coûts, conduisant à une remise en cause des périmètres sectoriels (par exemple, les supermarchés vendent des produits d'assurance, des voyages, des services financiers, etc.) ;
- Améliorer la prestation de service : les TIC permettent d'améliorer la prestation à chaque interaction par une information plus accessible et plus complète. Avant d'acheter, le client trouve sur *Internet* une gamme considérable d'information sur le produit et / ou le service recherché. La « fonction vente » peut ainsi être localisée dans un serveur électronique tout en minimisant ses coûts de localisation géographique ;
- Coordonner achats et logistique : les agents organisationnels peuvent communiquer via *Internet* ou *intranet* et améliorer la coordination dans plusieurs domaines tels que la facturation, la livraison, les paiements, la gestion des stocks ainsi que la traçabilité ;
- Amplifier la valeur perçue car les TIC permettent de jouer sur tous les aspects du service proprement dit :
  - variété : une organisation peut proposer des articles provenant du monde entier et en nombre apparemment illimité car il n'existe pas de problèmes de stockage pour le virtuel,
  - personnalisation : pouvoir individualiser est un des grands avantages de l'informatique,
  - facilité et rapidité d'accès : c'est la première raison d'achat en ligne (motifs de gain de temps, de déplacement, d'effort, etc.).
- Améliorer l'intégration et le fonctionnement des « services support » et d'après-vente : en automatisant les réponses aux questions posées régulièrement, l'après-vente est libéré et peut faire face à des questions plus complexes. Le client peut aussi suivre la trace de sa livraison et / ou celle de la prestation d'après-vente. Les informations recueillies sur le client permettent d'améliorer la qualité de la relation commerciale et de le fidéliser. En stockant dans une base de données les différents problèmes rencontrés, on peut prévoir les pannes et les gérer avant qu'elles n'arrivent ;

- Améliorer l'efficacité du personnel : le réseau permet de transférer dans l'interface des opérations jusqu'ici traitées séparément dans le *back office* et les ramener vers le *front office*. Le personnel de contact peut avoir plus de pouvoir et d'autonomie car il peut se procurer des informations et avoir accès à des systèmes experts lui permettant de prendre des décisions ;
- Améliorer l'efficacité du processus de délivrance et de la « co-production » effectuée avec le client : on peut abaisser les coûts en réduisant la durée du contact, en automatisant certaines activités, en incitant les clients à effectuer une partie du travail.

L'« organisation étendue » est un mode de concrétisation d'une organisation de type *pull* qui fonctionne sur les catégories de la « capacité d'attention ». Elle construit un « marché de connaisseurs » qui relève d'une logique interactive de connaissance au travers d'un apprentissage réciproque.

Dans une perspective socio-économique, l'« organisation étendue » hérite de trois attributs : la plasticité du réseau qui permet de connecter de nouveaux participants, de nouveaux contenus avec flexibilité, la transversalité au regard des frontières géographiques, politiques, économiques et sociales et la sélectivité au regard des émetteurs, des récepteurs et des canaux de circulation du fait de l'émergence de « trames coopératives ». Les applications de type CRM (*Customer Relationship Management*) en sont une concrétisation.

M. Azzolini-Manouk<sup>1</sup> parle d'une dialectique « solidification – dissolution » de l'organisation aujourd'hui en cotant la notion de solidification de l'organisation « taylorienne » et celle de la perte de substance de l'organisation « post-taylorienne » conduisant à ce qu'elle qualifie de « dissolution de l'organisation ». La solidification était marquée par une matérialisation progressive de la substance organisationnelle dans le processus de construction d'une légitimité de la société industrielle. Cette matérialisation était inhérente à la montée en puissance du capitalisme industriel mais aussi à une époque marquée par le développement de la pensée rationnelle et l'affaiblissement des institutions primaires (famille, église, etc.)<sup>2</sup>. Elle souligne le rôle des ingénieurs et des managers, mais tout d'abord des ingénieurs en mentionnant l'existence d'un véritable enthousiasme de ceux-ci face aux catégories tayloriennes et la dérive vers une logique quantitative dans le sens de la construction de l'idéologie dominante de la production de masse. C'est à partir de ces positions qu'elle invite à l'examen de la tendance à la dissolution que l'on retrouve aussi sur le plan théorique (c'est par exemple le sens des travaux qui mènent aux « nouvelles théories de la firme » au travers, par exemple, du concept de coût de transaction). M. Azzolini-Manouk propose la thèse de la « désubstantialisation » de l'organisation qui « *indique à la fois que les firmes se dématérialisent, mais aussi se vident progressivement de leur substance. La montée de l'immatériel, l'introduction des notions de « virtualité », « invisibilité », « ambivalence », l'anarchie paradigmatique et sémantique auxquelles les nouvelles configurations ont donné lieu, semblent se manifester en opposition à la solidification* ». Ce processus conduit à l'émergence de « difformités organisationnelles » avec l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies fondées sur le concept justificatif d'innovation, aux mises en œuvre mimétiques d'un « modèle japonais » comme justification d'une logique de production qualifiée de frugale. C'est

<sup>1</sup> M. Azzolini-Manouk, *Le processus de dissolution des firmes post-industrielles*, Thèse Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 2001

<sup>2</sup> A. Desreumaux, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février 1996, p. 86

aussi ce qui conduit à une prolifération des dénominations configurationnelles (contrats relationnels, partenariats à valeur ajoutée, alliances stratégiques, firmes réseaux, structures hybrides, entreprises étendues, impartition, etc.). Elle va parler de « *volatilisation des firmes dans la mondialisation* ». Ce processus conduit ainsi à une évaporation des entreprises multinationales ou encore à une difficulté croissante de pouvoir les figurer. La dissolution de l'organisation « post-taylorienne », c'est à la fois tertiarisation, financiarisation, alliance pour mieux masquer la domination qui, selon les mots de M. Azzolini-Manouk, est celle d'un « surcapitalisme », résultat de « mégafusions » conduisant à une interdépendance internationale accrue.

Elle propose une dualité terme à terme entre une représentation « taylorienne » et « post-taylorienne » :

Représentation « taylorienne »	Représentation « post-taylorienne »
Rigidité	Flexibilité
Stabilité	Instabilité
Sécurité	Incertitude, précarité
Mesurabilité	Insaisissabilité
Visibilité	Invisibilité

L'excitation pour un changement perpétuel devient une des composantes idéologiques de la représentation actuelle qui vise tout à la fois le fonctionnement interne, les relations sociales et l'organisation du travail. A l'apologie de la flexibilité correspond la représentation d'un « temps contracté », qu'il s'agisse de flexibilité financière dans la genèse du profit par minimisation des frais fixes (donc des investissements), de flexibilité de main d'œuvre visant principalement le nombre de salariés, de flexibilité technique du processus dans sa vocation à produire une grande variété de produits en séries elles-mêmes variables dans sa nature technique même ou par externalisation, de flexibilité fonctionnelle vue comme la justification des politiques de gestion visant à une polyvalence accrue dans l'occupation d'un poste de travail sous la justification du recours au concept d'autonomie. Le développement de l'économie informelle en est la manifestation duale. Cette thèse est en phase avec celle de Z. Bauman<sup>3</sup> quant à ses positions sur le développement d'une société liquide construite autour des intérêts individuels, l'économie informelle pouvant être considérée comme un de ses manifestations.

## **L'organisation en réseau comme configuration organisationnelle de l'« organisation étendue »**

L'organisation en réseau est une question « en soi » (cf. M. Ferrary & Y. Pesqueux<sup>4</sup>) et est ici considérée comme forme organisationnelle d'essence sociotechnique, compte tenu de la tendance à l'ériger comme idéologie.

Depuis les années 1980, la notion de réseau a connu un usage extensif, notamment en économie industrielle, autour de thèmes relatifs à l'organisation industrielle et à la coopération technologique. Le champ de l'économie utilise la notion de réseau par

<sup>3</sup> Z. Bauman, *La vie liquide*, Le Rouergue/Chambon, 2006

<sup>4</sup> M. Ferrary & Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau : mythe ou réalité*, PUF, collection « La politique éclatée », Paris 2004

référence à sa nature technico-économique permettant la mise en relation d'offreurs et de demandeurs. Le réseau est ici le support d'une intermédiation et un instrument d'allocation des ressources.

Au début des années 1980, les recherches en sciences de l'ingénieur sur les réseaux d'infrastructures sont pléthoriques (notamment les réseaux informatiques, les réseaux de télécommunications, les réseaux routiers et les réseaux de transport). Cette perspective va induire deux usages en sciences de gestion : celle de la modélisation au regard de la théorie des réseaux de neurones<sup>5</sup> et celle de la modélisation au regard de la théorie des réseaux complexes<sup>6</sup>. Dans le second cas, le réseau est considéré comme un système de composants qui interagissent de façon multilatérale pour remplir collectivement une fonction de manière plus ou moins stable (du fait de l'équilibre entre les intérêts de ses composants). Si le réseau est stable, les interactions sont routinières et de faible intensité et les réseaux stables sont de temps à autre soumis à des chocs systémiques qui les remettent en cause. Ces chocs sont soit aléatoires et subis, soit intentionnels car étant provoqués par tel ou tel membre du réseau.

A partir des années 1990, d'autres auteurs développent une approche en économie des interactions. Le réseau est considéré comme une structure d'interactions entre agents sociaux. Ces travaux ne considèrent plus le réseau comme un objet d'étude spécifique mais comme un outil permettant de comprendre et de formaliser des phénomènes économiques.

Dans le même temps, une sociologie des réseaux sociaux s'impose, à la suite des travaux de M. Granovetter<sup>7</sup> qui quatre caractéristiques constitutives des liens :

- La fréquence des interactions (la quantité de temps passé) ;
- L'intensité émotionnelle partagée ;
- L'intimité ou la confiance mutuelle ;
- La réciprocité des services rendus.

Cette sociologie vise à mettre en évidence le caractère encastré des interactions sociales au regard de deux référentiels : la communauté d'intérêt et l'interdépendance. Mais l'économie des interactions d'un côté, et la sociologie des réseaux de l'autre, travaillent en parallèle.

Le champ des sciences de gestion comprend le réseau comme un mode d'organisation ayant pour objectif de coordonner des activités pouvant appartenir à des entités indépendantes par création de compétences cumulatives. Il explique ainsi ce qui était laissé de côté par la hiérarchie et la transaction. Le réseau possède la « plasticité » qui fait défaut à la majorité des concepts organisationnels et il est ainsi utilisé en conséquence par exemple pour rendre compte de phénomènes tels que le changement, l'apprentissage organisationnel, la coopération, etc. Il offre un support permettant de parler de l'interaction.

---

<sup>5</sup> P. Bréard, *Réseaux neuromimétiques et gestion des connaissances*, Thèse CNAM, 2001

<sup>6</sup> A.-B. Babasi & M. Newman & D. Watts, *The structure of Dynamics of Networks*, Princeton University Press, 2006

<sup>7</sup> M. Granovetter, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, pp. 481-510

<sup>8</sup> M. Granovetter, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, pp. 1360-1380 - *Le marché autrement. Essais de Mark Granovetter*, Desclée de Brouwer, Paris, 2000

C'est ainsi que J. Nahapiet & S. Ghoshal<sup>9</sup> distinguent trois catégories à l'œuvre dans le réseau :

- Le structurel ;
- Le relationnel ;
- Le cognitif.

Au milieu des années 1990, on assiste à un rapprochement entre ces différentes perspectives (économie des interactions et sociologie des réseaux). De là, naît un riche champ d'investigation où les aspects pluridisciplinaires voient se rencontrer des sociologues et économistes, des spécialistes de la théorie des graphes et de la théorie des jeux, des physiciens et des biologistes. Cette décennie cherche à saisir comment émergent et se forment des réseaux (morphogénèse). Tous ces travaux sont, selon P. Cohendet *et al.*<sup>10</sup> souvent inspirés des travaux de l'école du *Santa Fe Institute*. A cet égard, il est important de souligner l'articulation entre la logique interne des organisations en réseaux et son imbrication avec une logique inter-organisationnelle.

Parler d'un modèle de l'organisation en réseau, c'est souligner l'importance de la référence au concept de modèle comme réduction d'éléments de réalité et comme norme. Un modèle organisationnel repose sur des éléments de discours qui prennent corps sur des pratiques ainsi rationalisées et susceptibles, en retour, de créer d'autres éléments de réalités qui aillent dans le sens du discours. Un modèle de l'organisation en réseau se trouve aux confins d'autres modèles possibles<sup>11</sup> comme le modèle informationnel de l'organisation, le modèle économique de la transaction, le modèle post-taylorien ...

Parler ainsi d'organisation, c'est en effet se référer à un objet « gestionnaire » qu'il est ici proposé de le comprendre au travers de modèles (d'où la référence à un « modèle » d'une organisation en réseau). Parler de réseau, c'est se référer à une notion dont la plasticité sera mise en perspective tout au long de ce texte. Vouloir faire de l'organisation en réseau un concept, comme c'est le cas des perspectives « gestionnaires », c'est se poser la question de son environnement théorique. La notion de réseau permettrait de fonder à la fois un mode d'organisation (donc des principes) et d'offrir le début d'une perspective conceptuelle du fait de ses capacités descriptives et prédictives.

La notion d'organisation en réseau sera étudiée dans la perspective non d'une forme « hybride » qui se situerait entre marché et hiérarchie (forme dont la substance idéologique sera soulignée), mais dans celle d'une forme elle-même produit d'un système socio-technique, compris au sens le plus large. Nous ne viserons pas ici la firme mais bien clairement l'organisation en réseau comme « objet », c'est-à-dire compte-tenu des éléments de preuve qui permettent d'aller dans le sens de cette représentation, même si nous serons obligés de mettre parfois notre argumentation en perspective avec celle de la firme.

C'est ce qui conduit ici à pouvoir parler de l'organisation en réseau dans les termes du mythe, en se référant à un récit mettant en scène des êtres surnaturels, des actions imaginaires, des fantasmes collectifs. C'est vouloir figurer une organisation dont plusieurs des traits

---

<sup>9</sup> J. Nahapiet & S. Ghoshal, « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, 1998

<sup>10</sup> P. Cohendet & P. Llenera, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88, 1999, pp. 211-235

<sup>11</sup> Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations – Le modèle informationnel de l'organisation* », PUF, Paris, 2002



correspondent à un idéal, c'est rassembler un ensemble de croyances et de représentations idéalisées venant donner au réseau une importance particulière.

Mais c'est aussi une « réalité ». La notion de réseau a en effet acquis, dans sa dimension technique, une légitimité dans le champ technologique par les « améliorations » qu'il apporte aux processus formels de décision et de coordination des acteurs économiques. Les « technologies de l'information et de la communication » et Internet constituent les deux figures techniques venant fonder sa légitimité technologique et scientifique. En s'appuyant sur cette légitimité, le réseau apparaît comme un système scientifique explicatif de la réalité, comme un nouveau « paradigme » et comme la concrétisation de référence de la technoscience aujourd'hui. Le réseau pourrait en quelque sorte constituer une « technologie de l'esprit », comme le souligne Lucien Sfez<sup>12</sup>, actant ainsi combien « *les théories de l'information et de la communication, les pratiques que l'empire de la communication exalte et provoque ont quelque peu bouleversé la raison habituelle* ».

Cette extension conceptuelle conduit à ériger le réseau en idéologie qui tente d'apporter des systèmes d'explication à des environnements non techniques tout comme des réponses concrètes à la vie en société d'une part dans le domaine politique avec l'émergence du concept de démocratie délibérative comme référence au fondement d'une société réticulaire, d'autre part dans le domaine économique et organisationnel avec l'émergence du modèle d'une organisation en réseau.

## **Fonder la notion de réseau**

Cette partie va être consacrée à l'examen de trois arguments :

- Celui de la légitimité technologique du réseau en questionnant l'expression de « nouvelle » technologie dans le sens de la production d'un discours idéologique construit sur une utopie conduisant à faire de l'organisation en réseau un concept « incertain » ;
- Celui d'une théorie politique de la démocratie délibérative rendue aujourd'hui « gérable » par les possibilités de communication offertes par les réseaux qui rendent « pensable » l'existence de « biens communs différenciés » discutés dans le cadre d'une société réticulaire, l'organisation en réseau pouvant alors être considérée comme le lieu contemporain de la délibération prudente ; la démocratie technique ainsi construite conduira alors à revisiter le concept de tolérance et de multiculturalisme ;
- Celui de la multiplicité des représentations de l'organisation en réseau compte tenu d'un passage par la théorie économique et celle des « parties prenantes ».

## **La légitimité technologique du réseau**

### **Le réseau : une « nouvelle » technologie ?**

Il faut d'abord souligner la confusion qui est généralement faite dans l'assimilation du concept de technologie avec une forme technique avancée (l'informatique par exemple). Nous considérerons ici la technologie comme un fait spécifique, une pratique consciente d'elle-même. La technologie se distingue de la science par son objet, la « réalité technique », mais

---

<sup>12</sup> L. Sfez, *Critique de la communication*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 1990, pp. 377-392

elle est également redevable la science par son esprit (la science est vue ici comme une manière méthodique de poser les problèmes). Le « phénomène technologique » comporte donc la double référence à la science comme modèle rationnel et à la technique comme forme et moyen.

Une vision couramment admise de l'articulation de la science, de la technologie et de la technique peut être rappelée ainsi : l'époque technique (de l'Antiquité au Moyen Age) est une époque durant laquelle univers scientifique et technique sont distincts, la technique consistant en une conceptualisation sur les savoir-faire tandis que l'époque technologique existerait depuis avec le développement d'une « science appliquée » comprenant la technologie, le « génie », les méthodologies et les techniques, ensemble disparate qualifié de « sciences de l'ingénieur » ou de « sciences appliquées » et qui s'enrichit et se modifie au gré des trajectoires des techniques concernées.

La technologie est un concept au contenu aussi très profondément politique, comme nous l'a par exemple indiqué Michel Foucault<sup>13</sup>. Il s'inscrit dans une lecture parallèle qu'il est possible d'établir avec le capitalisme comme ordre politique. Technologie et capitalisme moderne se développent corrélativement et c'est cela qui débouche sur l'idéologie technologique. C'est aussi ce que souligne Lucien Sfez<sup>14</sup> car, remarque-t-il, une épistémologie est-elle possible là où la *tekhné* en est l'objet ? La technologie, comme nous le montrent, pour ce qui nous concerne ici, Internet ou la téléphonie sans fil, est bien profondément politique, immergés que nous sommes aujourd'hui dans les sociétés technoscientifiques. La technologie naît, vit et renaît autour de « personnages conceptuels » (le réseau étant l'un d'eux) nouant des intrigues entre eux (Internet d'une part, la révolution technique de l'autre, par exemple). Pour « la révolution technique », Lucien Sfez parle de « solution passerelle » entre un monde alors décrété « ancien » et un autre alors décrété « nouveau », construisant un scénario de succession / substitution au regard d'une « réalité » pourtant toujours « hybride ». Il va ainsi parler de récit fondateur du techno-politique comprenant des « marqueurs » de la technique qui naissent de la dissociation « technique » (avec des référents tels que « métier », « ingénieur ») et « science » (avec des référents tels que « professions », « savant »). Le premier « marqueur » est, pour lui, celui de l'acquisition et de la transmission du savoir technique à partir de protocoles qui fondent la distinction concepteur (ingénieur) – réalisateur (technicien) sur la base d'un langage de signes communs à la technique et à la science. Lucien Sfez propose aussi de distinguer soigneusement le recours à l'expérimentation (de dimension contingente), de l'expérimentation (de dimension universelle). Le second « marqueur » est l'aspect systématique des techniques qui, en interrelations, font « système », d'où sa référence au concept de « macro-systèmes techniques ». Le troisième « marqueur » de la technique est pour lui le réseau, et ceci dès le XIX<sup>e</sup> siècle.

Technique et politique construisent donc de « belles » histoires où il est question de progrès (par association de notions telles que création, invention, bricolage, innovation) avec des lignées de réussites ... et d'échecs. Il y est toujours question d'interconnexions entre politique, économique, social et technique qui vont également « faire système ». Il y a donc images et imageries de la technique. Le discours technique est ainsi vu par Lucien Sfez comme incroyablement « plat » avec les mots de l'instrumentation, l'absence de critique sociale. Il cote ainsi des tendances propres à ce discours : ubiquité, invisibilité, ordres « doubles », fétiches, rites, clans, tribus, continuité irréversible du progrès, déni de l'histoire. C'est ce qui le conduit à questionner l'impossibilité d'un imaginaire technicien réduit à une

---

<sup>13</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1989

<sup>14</sup> L. Sfez, *Technique et idéologie – un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 2002, pp. 29-48

accumulation d'objets, aux projets en « grappe », à une pragmatique, à un défaut de symbolicité – les « symboles » dépassant ainsi toujours les objets techniques dont la matérialité en fait ses symboles affaiblis.

Il est donc ici question de « fictions », mais d'une fiction qui ne veut pas dire illusion. « *La fiction n'est pas hors de la réalité. Elle se réalise à tout moment. Nous l'appelons quelquefois « utopie », bien obligés de reconnaître après un moment que cette utopie s'est réalisée et devient un élément de la réalité. Ou encore, on peut constater que, malgré les réalités mises en place, les germes d'utopie ne sont pas absents de ces réalisations* » (p. 13). Lucien Sfez propose donc de faire de la technique une fiction « instituante ». Il s'agit d'abord d'une fiction vraisemblable (et de se référer à l'*Encyclopédie ... des techniques, des arts et des métiers*). Il va ainsi souligner les filiations possibles entre les logiques de fiction et les logiques de *tekhne*. Il s'agit, pour lui, d'une ouverture aux divers mondes possibles, de l'obéissance à une croyance partagée, ce qui le conduit à les lier aux « utopies » (ou fictions socio-historiques), aux logiques de séduction (l'amour de la technique, qu'il commente en particulier à partir de Jules Verne). Il va aussi, à partir de l'inverse – l'apocalypse – mentionner la panne technique. Au regard des grands corps de l'Etat, il traite aussi de la technique instituante dans l'Etat mais pas pour autant institution (qui ne « noue » rien du tout, sans continuité vivante entre l'instituant et l'institué, n'ayant donc pas la fonction instituante d'un « contrat social » ou d'un communisme primitif). Il y a donc défaut de vocation unificatrice du corps social, défaut de fondation d'un intérêt général, défaut de fin souhaitable – au regard du moyen qu'est la technique. La technique est donc fiction en manque de symbolicité, trop portée par métaphores et médias. Il y a simple fonction symbolisante ou métaphore venant rendre le langage créatif, mais absence d'opération symbolique.

### **Le réseau comme idéologie**

C'est dans la perspective d'une utopie de l'organisation en réseau, elle-même confondue avec une idéologie de cette même forme organisationnelle qu'il est souvent question de parler du réseau. C'est d'ailleurs aussi ce qui va justifier le recours aux termes de mythe et de culte.

Mais s'il est question de « notion » avec l'organisation en réseau, ne verrait-on pas ici rejouer la pièce qui fut déjà jouée avec la notion de système, quand il a été question de s'en emparer pour parler et modéliser l'organisation, les deux actes se trouvant ainsi mobilisés de pair pour conduire à ce qui a fini par une véritable « idéologie systémique » faisant indéfectiblement des organisations des systèmes ouverts. Tout comme le mot « réseau », le mot de « système » comprend les idées de complexité et de plasticité et conduit à recouvrir aussi bien une démarche de composition permettant de passer du simple au complexe que la réciproque. La démarche de composition s'applique particulièrement bien dans les domaines techniques (on peut citer, par exemple, l'expression « d'intégration de systèmes ») et celle de décomposition qui exprime le projet de compréhension d'une situation difficile à décomposer de façon analytique. Le concept de système qui était entaché d'un caractère plutôt statique est aujourd'hui, avec le réseau, compris comme un phénomène dynamique comprenant des entités en interactions mais aussi autorégulées. Les modélisations formelles par recours à des graphes – des réseaux – y sont « monnaie courante ». Pour sa part, la modélisation neuromimétique, systémique dans son inspiration, va confirmer le contenu dynamique en permettant de combiner système et réseau (Patrick Bréard<sup>15</sup>).

### **Le réseau comme forme utopique d'organisation**

---

<sup>15</sup> P. Bréard, *Réseaux neuromimétiques et gestion des connaissances*, Thèse CNAM 2001

Parler de réseau, c'est s'interroger à la fois sur un phénomène de société et une nouvelle posture de l'organisation. « Nouvelle société » et réseau seraient en effet la matérialisation supposée de ce qui constituerait la révolution industrielle de notre époque. Aux bourgs et manufactures de la période préindustrielle répondrait la métaphore du « village global » comme forme de la pastoralité perdue, métaphore rendue possible au travers de la forme technique et organisationnelle du réseau. La notion de réseau est donc porteuse d'une idéologie « connexionniste » dont il est important de souligner les contours, bénéficiant à la fois de l'idée de richesse des liens sociaux qui caractérisent les sociétés d'attribution (Laurent Gille<sup>16</sup>) et de l'idée de prospérité matérielle des sociétés d'échange. C'est aussi bénéficiant de la proximité de la métaphore biblique du filet de Pierre devenu « pêcheur d'hommes ». « Nouvelle société » et réseau seraient donc aussi une remise en cause des modes d'organisation dits « industriels ». Il s'agirait d'un point de passage vers le futur comme forme de renouvellement utopique des modalités de la division du travail (Pierre Musso<sup>17</sup>, Daniel Parrochia<sup>18</sup>).

Rappelons que ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler la « Seconde révolution industrielle » avait suscité l'émergence d'un discours ... et d'éléments de réalisation déjà qualifiés de « nouvelle économie ». Durant les années 1890 – 1900, l'électricité avait été considérée comme le moyen idéal de susciter le retour du travail à domicile ou dans des petits ateliers. Comparé à l'essor de la production de masse et de la forme multidivisionnelle, ce retour semble bien pitoyable aujourd'hui. Et pourtant, le même discours est à l'œuvre pour ce qui concerne les éléments de cette « nouvelle organisation » : les « technologies de l'information et de la communication » seraient ainsi susceptibles d'apporter une réponse au modèle de la grande entreprise multidivisionnelle en favorisant le recentrage sur les activités, l'éclatement des centres de décision et la circulation « transversale » des informations allant de pair avec un affaiblissement supposé de la hiérarchie même si on reconnaît qu'elle puisse ne pas disparaître complètement.

Mais, en examinant la situation de plus près, on se trouve en fait face à la difficulté de cerner les contours et le contenu de la métaphore de la « nouvelle économie » de cette « nouvelle société » et de sa forme technique, le réseau, porteuse en fait d'une double représentation : celle de l'image d'une économie construite sur des flux, celle d'une relecture des relations sociales aussi bien dans la « S »ociété que dans les organisations.

### **Le réseau, l'imaginaire et la pensée magique**

Cette perspective repose sur la confusion souvent effectuée entre Internet (le réseau des réseaux) et la notion de réseau. Cette confusion est à l'origine de la construction d'un véritable mythe. Dans un article du Monde Diplomatique, Philippe Breton<sup>19</sup> intitule en ce sens son article de « Nouvelles mythologies, le culte d'Internet ». Il y conteste le *continuum* établi entre la contre-culture de la décennie 1960 et la vocation d'Internet à offrir les contours d'une société plus « communicante ». C'est l'aspect « culte » associé à Internet, venant masquer le projet de récupération marchande de la communication de masse dans les contours d'une

---

<sup>16</sup> L. Gille, *Partager et échanger : les valeurs du lien et du bien – Le commerce des hommes*, Thèse CNAM, 2002

<sup>17</sup> P. Musso, *Télécommunications et philosophie des réseaux*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 1997, 304 p. - *Réseaux et société*, P. Musso (Ed.), PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 2003, 345 p. - P. Musso, *Critique des réseaux*, PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 2003, 392 p

<sup>18</sup> D. Parrochia, *Philosophie des réseaux*, PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 1993 - *Penser les réseaux*, D. Parrochia (Ed.), Champ Vallon, Paris, 2001, 267 p

<sup>19</sup> P. Breton, « Nouvelles mythologies, le culte d'Internet », *Le Monde Diplomatique*, octobre 2000

perspective « libérale » qui lui permet de distinguer ce libéralisme d'un libertarisme sous-jacent à tout mouvement de contestation. Les ingrédients idéologiques sont trop présents dans ce culte pour être ainsi passés sous silence (comme, par exemple, le « jeunisme » et l'apologie de la vitesse). Ce qui est également intéressant à noter ici, c'est que la visibilité sociale d'Internet lui permet d'accaparer les catégories du réseau sur la base du subterfuge : aujourd'hui, le réseau c'est Internet ... Il suffit d'ailleurs de se référer à son nom ...

Cet article reprend l'argumentation développée dans *Le culte de l'Internet, une menace pour le lien social ?*<sup>20</sup>. Internet, dispositif technique qui dispenserait l'Homme de toute communication directe, serait ainsi porteur de multiples promesses, celle d'un monde meilleur, d'une société mondiale de l'information, de valeurs fondatrices d'une religiosité nouvelle. Ce culte repose sur une vision commune, celle d'un monde idéal en interaction, en relation constante, en communication, où l'information serait la valeur clef pour comprendre le monde. Internet suppose le sacrifice du corps et la collectivisation des consciences, qui priveraient les hommes de toute communication directe. Internet est porteur de risques et constitue, pour cet auteur, une réelle menace pour le lien social, car cette société mondiale de l'information « en rupture » avec les fondements de nos anciennes cultures, est porteuse de risques majeurs de massification, d'une collectivisation où l'homme perdrait son humanité et serait finalement condamné à l'isolement.

C'est également l'idée défendue par Armand Mattelart<sup>21</sup> en rappelant un slogan publicitaire d'IBM datant de 1977 (« *L'histoire de l'humanité est habituellement décrite en termes d'âges ... Aujourd'hui, il est généralement admis que nous avons entamé une nouvelle ère, une étape post-industrielle où la capacité d'utiliser l'information est devenue décisive ... Ce nouvel âge est désormais nommé âge de l'information* »). Rien ne vaut en effet l'auto-édiction en la matière ... Et l'auteur de l'article de souligner d'autres aspects de l'idéologie de l'imaginaire du réseau : la grande famille, la fétichisation de l'instrument lui-même, le flou du concept d'information devenu « fourre-tout ».

Trois courants sont, aux yeux de cet auteur, à l'origine du développement de cet imaginaire : la « mort » de l'âge précédent au nom du déclassement des idéologies politiques du XIX<sup>e</sup> destinées à « mourir », thèse émise aussi bien par des spécialistes en provenance des sciences sociales que par les tenants de l'expertise prévisionnelle et de la géopolitique, l'émergence de l'ère des managers concernant aussi bien pays capitalistes que pays socialistes au nom de l'apparition d'une société post-industrielle donc « sans » idéologie au nom de l'application des principes du management « scientifique », le projet d'une démocratie « interactive » issue de la convergence de l'informatique et des télécommunications ou encore, en paraphrasant une assertion de Michel Foucault, le savoir au pouvoir ...

### **Ce que masquerait l'organisation en réseau**

Le masquage idéologique de l'organisation en réseau ne serait-il pas le signe du passage du thème du « vivre dans » au « vivre avec » (comme fondement politique d'une idéologie « néo-libérale » où les catégories d'un libéralisme politique viendraient recouvrir celles d'un libéralisme économique) ?

D'où la nécessité de relier les éléments idéologiques aux circonstances historiques du développement de l'objet de cette technologie avec : la métaphore du cerveau artificiel et l'idéal d'une figure renouvelée de l'intelligence, le récent détachement de l'informatique

---

<sup>20</sup> P. Breton, *Le culte de l'Internet, une menace pour le lien social ?*, Edition La Découverte, Paris, 2000

<sup>21</sup> A. Mattelart, « Comment est né le Mythe d'Internet », *Le Monde Diplomatique*, août 2000

comme objet d'une technologie qui ne soit pas mécanique (cf. les calculateurs et les machines « intelligentes » de Turing sont restés redevables de la référence « ancienne » à la machine), le détachement de l'anthropomorphisme de l'automate pour une perspective socio-organisationnelle, la concaténation de la communication et de la décentralisation comme modèle cybernétique d'une utopie sociale, le support de l'auto-organisation qui se doit d'être représentée pour les sociétés humaines (société de transparence qui vienne combattre le secret et donc la barbarie) et l'ordinateur qui s'impose comme l'objet de référence de cette utopie-là.

Le réseau va ainsi apparaître comme le modèle organisationnel issu de la cybernétique et l'informatique en réseau va venir lui apporter une réalité technique. L'accent va être mis sur le thème, symbolique, organisationnel et technique de l'interconnexion. L'impact viendra s'effectuer sur le thème du contrôle où l'autocontrôle va permettre le passage de l'utopie à la réalité et déboucher sur le rêve d'une société autocontrôlée car fondée sur les réseaux informatiques ouverts. L'organisation en réseau vient alors se constituer comme point de passage vers le futur.

On se trouve alors face à la vocation expansionniste du réseau dans son injonction à transformer les formes sociales qu'il s'agisse de l'Etat, des institutions telles que, par exemple, les villes et les communautés, des organisations de toutes sortes invitées ainsi à passer d'une forme ancienne à une forme nouvelle. Ces formes sociales doivent alors suivre les organisations précurseurs et novatrices que sont les entreprises, cette perspective faisant de l'entreprise « le » lieu de l'innovation. L'organisation en réseau se pose en quelque sorte comme forme ultime de l'innovation parce qu'innovation sociale venant subsumer une forme technique ou, en d'autres termes, le *nec plus ultra* de l'innovation, l'innovation au sens pur du terme.

L'idéologie de la primauté accordée à la Raison utilitaire peut ainsi avancer d'autant plus « masquée ». C'est l'impact des technologies de l'information et de la communication qui est généralement mis en avant pour justifier les transformations à l'œuvre dans le capitalisme d'aujourd'hui. L'argument le plus souvent avancé est qu'Internet, vu comme une des manifestations de ces technologies, modifie les modalités sur lesquelles les transactions peuvent avoir lieu. En d'autres termes, cela signifie que n'importe quel client est susceptible d'atteindre n'importe quel fournisseur en n'importe quel lieu et que le marché imparfait qui souffrait de la nécessité de contracter en un lieu et un temps donné sur la base d'informations partielles serait en train de disparaître. L'organisation en réseau « boucle » à la fois avec l'utopie du marché tout comme avec la forme théorique de la transaction de marché. La hiérarchie pourrait ainsi « enfin » laisser place au marché. Si l'on revient au thème de la mondialisation, cela signifie, en d'autres termes, que ces technologies seraient susceptibles d'apporter une réponse à l'irréductible contradiction qui existe entre l'espace géographique des marchés et l'espace géographique des nations.

L'organisation en réseau se trouve alors jouer le rôle d'un « attracteur » concrétisation de « l'attracteur » qu'est aussi l'idéologie (avec l'aspect politique du concept – légitimation et passage en force, son aspect sociologique – légitimité et passage en valeurs, son aspect psychologique – ressemblance, conformité et passage en imitation)<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Y. Pesqueux, « Littérature(s) de gestion », in Y. Pesqueux (Ed.) *Points de vue sur les sciences de gestion*, L'Harmattan, Paris, 2003

## Réseau, technologie et technique

Réduite à son versant « protocole », la technique est manière de faire les choses, *in fine* organisation, aspect qui nous intéresse ici.

En fait, la genèse de la technologie opère par accumulation des techniques et référence aux lois scientifiques liées à ces techniques. Il existe en quelque sorte un effet « zoom » qui va des techniques aux sciences *via* la technologie d'où l'aspect confus dans l'utilisation de tel ou tel terme. Prenons un exemple rapide. La chimie est une des disciplines constitutives des sciences. A cette discipline sont associées des lois qui se caractérisent par la permanence constatée dans la combinaison d'éléments dans des conditions données. Sur le plan des techniques, cette permanence a été constatée empiriquement comme dans la métallurgie du bronze. La technologie apparaît quand l'accumulation des techniques autorise une conceptualisation sur celles-ci, au-delà de la référence à un savoir-faire spécifique.

La technologie, avec son suffixe « logos », correspond à une rationalisation qui n'implique pas le recours au concept de progrès technique. C'est un discours sur la logique de la science. C'est le « discours sur » qui vient rendre intelligible la « logique de ». Mais la technologie a conduit au remplacement de l'apprentissage du savoir pratique par celui de connaissances théoriques (comme chez l'ingénieur) et l'assujettissement du talent de l'artisan (dont l'art de faire se caractérise par la primauté accordée au savoir-faire) au savoir théorique scientifique. La technologie permet de comprendre le passage d'un monde traditionnel à un univers moderne fondé sur la rationalité scientifique. Et c'est bien un champ spécifique par comparaison à celui des techniques et de la science. C'est aussi une vision de l'homme au travail dans le monde qui n'est pas celui de la figure de l'artisan. C'est enfin une heuristique permettant en quelque sorte de placer face à face des acteurs et des solutions. La technologie oriente et contraint l'action. Mais c'est aussi une base matérielle d'action qui pose le problème du sens de l'action.

La technologie indique aussi la référence à des « objets techniques » susceptibles de la matérialiser. L'objet technologique est donc porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet. La machine a présenté la caractéristique d'être à la fois un objet « plein », général et un objet particulier (une machine particulière). Ce serait en quelque sorte la vocation du réseau aujourd'hui. En effet, penser un système technologique n'implique pas d'envisager toutes ses manifestations car certaines sont plus importantes que d'autres. Ce sont les objets les plus importants qui incarnent la technologie et qui pèsent sur les représentations des acteurs. On peut ici re-citer, à titre d'exemple, le cas de la machine (objet technique générique) et de certaines de ses manifestations particulières, automobile, la machine-outil, mais importantes au point d'être structurantes de la société et des organisations.

L'ambiguïté du terme « technologie » vient de son acception américaine (traduction est aussi réinterprétation !). Nos amis américains utilisent le terme de technologie pour celui de technique. C'est sa retraduction rapide en « technologie » qui sème aujourd'hui la confusion. Tout comme pour l'Ecole Polytechnique, le projet du MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) est d'assurer un enseignement des techniques de type « ingénierique » (être capable de concevoir et de modéliser) et, de façon transversale, de contribuer à la genèse et à l'enrichissement de la technologie (au sens premier où nous employons ce terme). Mais, pour ce qui les concerne, les américains ont plutôt tendance à utiliser le terme le « Génie » (*engineering*) qu'ils nous ont emprunté en le réinterprétant. En tant qu'euro-péens, nous avons créé, avant XIX<sup>e</sup> siècle, le « génie militaire » puis, corrélativement à la révolution industrielle,

le « génie civil » et le « génie mécanique ». L'idée de « génie » indique que, pour obtenir une réalisation, il ne s'agit pas seulement d'appliquer une technique dans la mesure où l'effet d'échelle nécessite de recourir à une méthodologie et des méthodes. En d'autres termes, et toujours en poursuivant cet exemple, produire de l'aspirine ou des explosifs en masse est aussi s'organiser pour les produire. C'est ainsi que l'organisation entre en ligne de compte. Pas étonnant donc que Frederick W. Taylor, ingénieur, ait fait œuvre d'organisation avec le concept (technologique) d'organisation scientifique du travail dont les méthodes servent de référence à la genèse d'un « génie industriel ». C'est d'ailleurs dans les institutions de type MIT et dans les universités que les américains ont fondé les « génies » modernes (génie chimique, génie électrique etc ...). L'*engineering* comme le *re-engineering* prennent alors une coloration tout à fait particulière, ingénierie et « génie » se trouvant ainsi en filiation. Il est ainsi intéressant de mettre en perspective les erreurs d'interprétation qui ont pu être faites, en Europe, autour du concept de *re-engineering* et autour de celui de « portefeuille de technologies », utilisé couramment comme référence parmi les méthodes d'analyse stratégique. De la même manière, les *techniques* (en américain) indiquent les « plats » protocoles de procédures.

Plus généralement, on peut affirmer qu'en quelque sorte, les pays du « modèle rhénan », c'est-à-dire ceux du « capitalisme industriel », ont une vision qui se rapproche au sens premier du concept de technologie. A ce titre, l'enseignement qualifié de gestion de la technologie est très important en Allemagne, au Japon et il est effectué aussi bien dans les cursus d'ingénieurs que dans les cursus de gestion. Il rassemble, en partie, à ce qui est enseigné en France parmi les « sciences de l'ingénieur », c'est-à-dire des méthodes, de la modélisation, de l'économie industrielle etc ... Par contre, cet enseignement est beaucoup plus « anecdotique » aux Etats-Unis, en particulier dans les cursus de gestion.

La légitimité acquise par les ingénieurs dans une société dominée par les technologies des réseaux en est héritière. Cela se traduit par le fait que les ingénieurs réseaux sont non seulement mieux payés aujourd'hui que la moyenne des ingénieurs informatique, mais aussi que la moyenne des ingénieurs en général, comme l'attestent les enquêtes régulières effectuées sur les rémunérations des ingénieurs par la presse spécialisée. La légitimité acquise par les ingénieurs dans le champ du déploiement de la « technologie » des réseaux dans le champ politique et managérial correspond à une conversion de la légitimité technologique en une légitimité scientifique dans le champ politique. Il convient, ici aussi, d'identifier les ingénieurs dirigeants d'entreprise comme les experts concevant et dirigeant « scientifiquement » les organisations ... et donc aujourd'hui les organisations en réseau. La légitimité technologique confère alors une légitimité managériale dans une société dominée par une idéologie scientifique. Les ingénieurs sont les experts et les hérauts de la nouvelle configuration de la « gestion scientifique » des entreprises, à savoir l'organisation en réseau.

Dans ce contexte, les « technologies » actuelles de l'information et de la communication sont considérées comme ayant les potentiels suivants : amélioration de la communication (plus facilement et moins cher, plus vite vers des cibles précises ...), assistance à la décision (stocker et retrouver l'information très vite et à un faible coût, combinaison rapide des informations, simulations ...). L'effet direct sur la structure organisationnelle serait clair : diminution possible du nombre des relais avec des conséquences indirectes tout aussi importantes (les différences de statuts s'effaceraient).

L'étude des relations technologie – organisation va alors reposer sur les trois postures suivantes :



- Celle du déterminisme technologique : les choix organisationnels ne sont pas vus comme un choix conscient mais comme le fait de contraintes externes que l'acteur connaît peu et contrôle faiblement, l'organisation étant le produit de la technologie ; mais il existe une version « douce » de ce même déterminisme, qui est souvent celle qui est mise en avant quand on parle de l'informatique dans les catégories de la contingence technologique ;

- Celle de l'impératif organisationnel (perspective inverse) : la structure organisationnelle est décidée en fonction des intentions de ses concepteurs au regard des catégories d'une « ingénierie » par des choix délibérés de moyens appropriés, d'où son indépendance vis-à-vis de la technique ;

Ces deux perspectives sont en fait tout aussi déterministes l'une que l'autre et peuvent être qualifiées « d'ingéniériques ».

- La troisième posture est celle de la perspective émergente : il n'y a pas de déterminisme technologique ou organisationnel mais une interaction des deux avec le contexte social. Cette perspective est, pour sa part, clairement socio-technique.

Il est donc question, avec les « technologies de l'information et de la communication » de lier un objet (l'organisation), visible au travers de l'existence des grandes entreprises avec un concept (la technologie) visible au travers d'objets techniques (ceux de l'information et de la communication) et une notion (le réseau), partiellement visible seulement au travers des mêmes objets techniques et reposant donc sur l'usage d'un discours venant ouvrir le champ des concrétisations allant dans le sens de ce discours par le recours à des métaphores créatives telles que invention, innovation, créativité, entrepreneur, etc.

### **La notion de réseau**

Historiquement, le concept ne trouve son origine ni dans les technologies, ni dans les références à des structures biologiques ou sociales. Il naît avec la notion de filet (tissage - référent populaire). Il tient aussi à la sécularisation de la pensée religieuse en permettant d'établir un continuum entre la formule biblique du pêcheur d'hommes formulée par Jésus à l'égard de Pierre et la formule utilitaire d'aujourd'hui présentée comme une évidence.

C'est en cela que Lucien Sfez<sup>23</sup> en fait un « marqueur » de la technique au travers de la promenade généalogique à laquelle il nous invite en nous rappelant que le filet pour attraper le gibier est ruse tout comme l'argument du rhéteur est aussi un filet qui séduit son adversaire. Pour ce qui concerne le concept de réseau<sup>24</sup>, les premières utilisations scientifiques ont été médicales et métaphoriques à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> avec une figure du réseau comme « objet quelconque ». Le concept de réseau émerge ensuite comme figure se situant entre l'organique et les télécommunications. Ce sont l'évolution de la représentation du corps et de la connaissance médicale qui va entraîner une évolution du concept de réseau, représentation qualifiée de corps « réseuil ». Les réflexions de la biologie dépassent la simple référence aux structures visibles et le réseau offre la métaphore permettant d'entrer dans un système d'ordre « double ». Saint Simon va effectuer le passage du concept de réseau vers la métaphore sociale, les formes vivantes étant représentatives de ce qui est mobile. Le concept de réseau vit aussi une vie dans l'univers technologique où le développement des infrastructures va conduire à l'émergence d'un concept permettant de les représenter, représentation qualifiée par Lucien Sfez de « corps territoire » et qui marquera la modernité « dix-neuviémiste » du réseau.

---

<sup>23</sup> L. Sfez, *op. cit.*, p. 55

<sup>24</sup> O. Irissou *L'entreprise en réseau : métaphore informatique et dynamique organisationnelle*, thèse Université de Paris IX-Dauphine, 2000

Comme représentation technique, le réseau offre la possibilité de la perception d'une structure au travers de l'image d'un ensemble de lignes reliées entre elles. Il permet aussi de poser le problème de l'optimisation « point à point », la possibilité de poser le problème d'une gestion efficace qui peut être réduite à l'obtention d'optima locaux, la question liée à la manière de gérer un système (cas du développement conjoint des réseaux ferroviaires et de télécommunications).

L'organisation en réseau conduit à une figure permettant de poser de façon conjointe la question de l'unicité et de la spécificité, donc de fixer un rapport à la complexité au modèle d'organisation envisagé. C'est à la fois une forme de structure et un système d'ordre, au type de relation entre la figure du réseau et celle de l'organisation, au modèle de représentation biologique la représentation organique suscite la figure du réseau). Elle permet de figurer le principe technique de l'interconnexion (l'existence technique du réseau requiert de penser son organisation et sa gestion). C'est aussi la possibilité d'entrer dans les représentations de l'apprentissage en économisant les préliminaires de cette entrée (comme le souligne Lucien Sfez, on peut pénétrer dans le réseau à n'importe quel endroit du maillage).

Le réseau est une figure à la fois suffisamment « floue » et quelconque pour absorber les trois postures mentionnées ci-dessus (déterminisme technologique, déterminisme organisationnel et perspective émergente) et autoriser de passer ainsi de l'une à l'autre sans en assumer les conséquences.

Les rapports « technologie – réseau » débouchent donc inéluctablement, dans le discours contemporain, sur la forme informatique du réseau à la fois comme forme normale et comme échappatoire. D'où la « sortie » par recours à une référence métaphorique - celle du réseau. La technologie matérialisée dans la forme du réseau constitue un moyen de représenter l'organisation par rapport à un objet à la fois organisationnel et technique. Cela concerne en particulier la représentation des rapports espace - temps que donne le réseau.

La référence au réseau se construit sur la base de trois supports étroitement imbriqués les uns aux autres : l'objet technologique qu'il constitue, l'imaginaire auquel il invite et le recours à la pensée magique, le langage qu'il induit pour construire une métaphore qui tienne en quelque sorte lieu à la fois de description et d'utopie.

On peut aujourd'hui proposer quatre champs disciplinaires comme point d'appui à la notion de réseau.

Le champ des sciences de l'ingénieur appréhende les réseaux sous l'angle de la modélisation qu'ils offrent de l'interconnexion qui permet le transport de matières, d'informations. Les réseaux constituent à la fois un modèle de l'espace et celui d'une cible.

Le champ de l'économie utilise la notion de réseau par référence à sa nature technico-économique permettant la mise en relation d'offreurs et de demandeurs. Le réseau est ici le support d'une intermédiation et un instrument d'allocation des ressources.

Le champ des « sciences de gestion » comprend le réseau comme un mode d'organisation ayant pour objectif de coordonner des activités pouvant appartenir à des entités indépendantes par création de compétences cumulatives. Il explique ainsi ce qui était laissé de côté par la hiérarchie et la transaction. Le réseau possède la « plasticité » qui fait défaut à la majorité des concepts organisationnels et il est ainsi utilisé en conséquence par exemple pour rendre

compte de phénomènes tels que le changement, l'apprentissage organisationnel, la coopération ... Il offre un support permettant de parler de l'interaction.

Le champ sociologique va mettre en avant une relecture de la notion de réseau avec M. Granovetter<sup>25</sup>. Ce dernier cherche à comprendre les relations sociales à partir des liens qui s'établissent entre les actions individuelles et les situations sociales. L'action est « encastrée » au sein d'un réseau de relations qui replacent les individus les uns avec les autres. Les choix individuels ne peuvent ainsi faire abstraction des autres dans la mesure où ils sont largement prédéterminés par ceux-ci. Les réseaux sociaux apparaissent comme une forme intermédiaire entre les niveaux macro et micro-sociaux. Les motivations individuelles ne peuvent rendre compte des agents, comme le prétend la psychologie. Les positions dans les organisations sont ainsi au moins tout aussi déterminantes de la compréhension des comportements.

Le concept de réseau est donc présent dans de nombreuses disciplines. Il s'agit, en somme, d'un concept « transdisciplinaire ». Mais sa dimension est-elle pour autant « paradigmatique » ? C'est ainsi que Manuel Castells<sup>26</sup>, tout en soulignant l'existence d'éléments allant dans le sens d'un tel paradigme (l'information comme matière première, l'omniprésence de « nouvelles technologies », la logique du réseau, la souplesse qui lui est attribuée et la convergence technologique effectuée vers un système intégré) parle aussi « d'informationnalisme ».

### **La socio-économie d'Internet**

Avec Internet, il est question d'un « réseau des réseaux », méta-réseau, technique devenue invisible au point d'en faire un « esprit de la technique » au regard à la fois de ce que l'on y trouve, de ce que l'on en fait et de ce qui permet de le faire. « *Objet passerelle, Internet invite à joindre les contraires, à en faire une seule entité (...), un fétiche* »<sup>27</sup>. Il y a bien là un rôle de transaction entre le niveau local de l'utilisateur et l'universel recherché dans le réseau. Internet remplirait, à ce titre, une fonction « *idéologique de masquage des contradictions* » et, rappelant les contours de cette fonction dessinée dans sa *Critique de la communication*<sup>28</sup>, un compromis instable entre deux grandes rationalités de la décision : la rationalité spatiale, autoritaire, universelle des macro-forces économiques et les rationalités spatio-temporelles locales, historiques et fragmentées.

C'est à la perspective de la construction d'une socio-économie d'Internet que s'attellent Eric Brousseau et Nicolas Curien (2001) en signalant qu'Internet se situe au confluent de deux histoires déjà anciennes, celles des réseaux de télécommunications, créés au XIX<sup>e</sup> siècle et devenus électroniques dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et celle de l'informatique, née pendant la Deuxième Guerre Mondiale. En conséquence, les mutations des sociétés sous l'influence de ces deux technologies a commencé bien avant l'irruption de ce qui est qualifié aujourd'hui de TIC. A l'inverse, il est tout à fait prématuré de considérer Internet comme un achèvement car il est particulièrement difficile de se prononcer sur l'issue de trajectoires technologiques émergentes, même si les réseaux numériques marquent la circulation et le traitement de l'information, les modes de réalisation des transactions et les coordinations organisationnelles.

---

<sup>25</sup> M. Granovetter, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, pp. 481-510

<sup>26</sup> M. Castells, *La société en réseau*, 3 tomes, Fayard, Paris, 1997

<sup>27</sup> L. Sfez, *op. cit.*, pp. 38-40

<sup>28</sup> L. Sfez, *Critique de la communication*, Presses de la FNSP, Paris, 1973

Internet a pourtant fait naître un véritable phénomène de convergence signifiant que d'anciennes frontières sont en voie d'abolition, conduisant des techniques, des acteurs, des cultures et des chronologies, jusqu'ici bien séparés, à se rencontrer, se superposer et s'unir. Mais le développement d'Internet ne doit rien à la spontanéité : son développement a été soutenu par les pouvoirs publics américains conduisant à son appropriation par l'industrie et à l'acquisition de son statut de média « universel ». Son poids économique et social « réel » est particulièrement difficile à évaluer dans la mesure où son caractère de nouveauté est relatif, la « numérisation » de l'économie et de la société étant entamée dès les années 70. Par ailleurs, le « virtuel » est indissociable du « réel » et son application au marché n'a pas les conséquences que l'intuition peut laisser entendre.

### **Désintermédiation - réintermédiation**

Remarquons d'abord que « l'électronisation » du commerce ne peut être que partielle dans la mesure où seule une fraction des biens et des services, même si elle est importante, se prête à l'échange électronique. Il ne se substitue pas comme cela aux intermédiaires et vient lui même créer une intermédiation informationnelle. On parle à ce titre de « désintermédiation – réintermédiation ». La réintermédiation provient de la mutualisation du paiement d'une marge aux intermédiaires de façon différente : l'agent, pour se connecter, doit posséder un matériel adéquat, avoir l'entrée sur le réseau au travers d'un abonnement ; les offreurs doivent être équipés et supporter les frais de la construction et de la maintenance d'un site. Enfin, Internet ne réduit pas non plus comme cela les possibilités de différenciation des prestations des vendeurs donc une unification des prix.

C'est en fait son potentiel d'intégration qui est le plus important et comporte les types d'effets suivants : la reconfiguration de filières venant offrir une réponse plus efficace et plus flexible à des consommateurs dont la demande spécifique peut être mieux ciblée, une plus grande interaction des acteurs économiques, une réorganisation des intermédiations, une offre de services informationnels multimédia.

D'autres arguments sont avancés, à partir du potentiel de gains de productivité liés à cette forme technique, productivité restant pourtant une forme d'énigme en elle-même et du fait de la spécificité des contours de « l'économie informationnelle »<sup>29</sup>.

Dans une perspective socio-économique, l'organisation en réseau hérite ainsi de trois attributs : la plasticité du réseau qui permet de connecter de nouveaux participants, de nouveaux contenus avec une flexibilité accrue comparativement à ce qui se passait avant, la transversalité au regard des frontières géographiques, politiques, économiques et sociales, la sélectivité au regard des émetteurs, des récepteurs et des canaux de circulation mais sans pour autant conduire comme cela à des marchés plus fluides et des organisations moins bureaucratiques. C'est le découplage contenant – contenu qui est ici frappant, pouvant conduire à des configurations organisationnelles où les éléments de base peuvent être gérées de plus en plus comme des « commodités » parmi d'autres, du fait de leur contenu informationnel, alors que l'offre aboutit à des produits au contenu en « services » de plus en plus important, au moins d'un point de vue informationnel. Un grand nombre de demandeurs peuvent consommer simultanément un même bien à fort contenu informationnel dans la logique des biens publics (en non-rivalité ou non-exclusion, pourrait-on dire).

---

<sup>29</sup> M. Castells, *op. cit.*, p. 39

## **Internet et le droit d'auteur**

Avec la « désintermédiation – réintermédiation », il s'agit de l'autre conséquence mise le plus souvent en avant quand on parle d'Internet.

Internet marque en effet la question de trois manières. Il modifie les conditions de diffusion des œuvres. La dématérialisation devient effective dans la mesure où la « consommation » d'une œuvre ne nécessite plus d'échange matériel entre les intervenants. Comme le souligne Thomas Paris<sup>30</sup>, « *quiconque peut consommer ou diffuser une oeuvre, sans que cela implique ni échange d'un master avec l'éditeur, ni achat d'un « ticket » au diffuseur. Dans un univers numérique, une œuvre devient disponible à tout instant, pour tous* ». L'ensemble des fondements du droit d'auteur se trouve ainsi « déclassé / reclassé » (œuvre, auteur, mode de diffusion). La multiplication des créations à propos d'Internet (langages, sites, moteurs de recherche, portail, etc.) posent aussi un problème spécifique de droit d'auteur (un site Internet, par exemple, peut-il être apprécié au regard du droit d'auteur ?).

L'œuvre ne concerne alors plus seulement un marché particulier mais « des » marchés et peut ainsi passer de l'un à l'autre (la retransmission d'une pièce de théâtre conduit à des « montages », sortes de co-création en quelque sorte). Les notions d'œuvre et d'auteur se perdent alors dans les méandres de la co-création. Les réseaux comme porteurs d'information et de communication conduisent donc à une redéfinition des coordinations de la co-création qui étaient jusqu'ici partagées par les différents acteurs de la scène créative. En particulier, la phase de création ne peut plus être ainsi délimitée dans le temps et dans l'espace. L'œuvre, numérisée, devenue « immatérielle » en quelque sorte, peut être d'autant plus aisément « piratée », d'où les problèmes concernant le contrôle et la perception du droit d'auteur. Internet induit la modification de la nature de l'œuvre ainsi créée pour en faire une forme de « bien public » plus conforme à la nature même d'Internet, comme cela a déjà été souligné plus haut. Les créateurs peuvent, eux-mêmes, jouer du système pour préférer la diffusion sur le droit d'auteur et capitaliser ainsi les bénéfices de la renommée, quitte à les solvabiliser ailleurs et de façon différente. Il s'agit aussi pour eux de bénéficier du potentiel « libertaire » de la socio-économie d'Internet, potentiel déjà mis en évidence plus haut et qui peut aussi bien concerner la création musicale que la création logicielle, comme on le voit avec Linux. Dans les deux cas, le potentiel de reconfiguration est important : contournement des majors de l'industrie du disque dans le premier cas, contournement du « quasi-monopole » de Microsoft dans le second.

Les modes de solvabilisation vont évoluer, telle communauté pouvant, par exemple, « rémunérer » la création des œuvres de son champ identitaire et culturel. On est alors moins face à la « collectivisation » du droit d'auteur qu'à sa « communautarisation ».

## **De la socio-économie d'Internet à celle de la téléphonie mobile**

La socio-économie d'Internet est aujourd'hui reliée à celle de la téléphonie mobile.

La télécommunication sans fil s'est imposée sans véritable modèle qui permette d'en parler, soit d'emblée (c'est-à-dire sans l'existence d'un patrimoine de télécommunication filaire dans les pays émergents ou dans les pays en développement), soit en complément puis substitution à la télécommunication filaire dans les pays du Nord. Le téléphone portable s'est ainsi construit sur une offre continuellement modifiée : télécommunication sans fil *stricto sensu*, textos, messageries, agenda, Internet, jeux, musique, vidéo, etc. Les usages ont été créateurs de liens sociaux ou de renouvellement des liens existants avec la même ambiguïté que celle

---

<sup>30</sup> T. Paris, *Le droit d'auteur : l'idéologie et le système*, PUF, Paris, 2002, pp. 203-217

qui est soulignée dans la socio-économie d'Internet : espace de liberté et espace de surveillance et de contrainte.

Dans quelle mesure la téléphonie sans fil a-t-elle abouti à une modification des représentations spatio-temporelles ? Dans quelle mesure cette socio-économie redistribue-t-elle à la fois les catégories des frontières « public – privé », « professionnel – domestique », « groupe – intime », « bienveillance – malveillance », « liberté – surveillance », « permanent – temporaire » et en quoi les catégories issues des réseaux permettent-elles d'en parler ? De plus, cette téléphonie a également été à l'origine d'enjeux industriels considérables avec des investissements colossaux, des prises de risques insensées aboutissant à des endettements rédhibitoires, des mouvements de « fusion – acquisition » sans pareils au sein du cartel des télécommunications.

Encore plus nettement qu'avec Internet, on peut ici mieux parler de primauté de l'oral au regard de l'écrit, la socio-économie de la téléphonie mobile s'inscrivant encore plus clairement dans une réinterprétation d'une civilisation de l'oral.

### **L'organisation en réseau : un concept « incertain » en « sciences de gestion »**

Le champ des théories des organisations s'est bien évidemment emparé de l'organisation en réseau comme forme et comme concept, mais l'incertitude de cette référence naît du « foisonnement » des images dont il sera question ici. Le concept d'organisation en réseau recouvre ainsi les idées d'un changement permanent, d'un « espace – temps » toujours remodelé et d'une innovation organisationnelle permanente.

L'organisation en réseau porte ainsi la représentation d'un système d'échange en symbiose avec une infrastructure technique. Elle ne contiendrait pas de hiérarchie en elle-même mais une structure d'échange et de circulation (à la fois forme concrète de type « marché » et forme technique de type chemins de fer, adductions d'eau, électricité, routes mais sans leur aspect irréversible) ; l'organisation en réseau offrirait ainsi une ouverture vers « l'irréversible réversible ». Elle permettrait de construire une représentation commune à des organisations hétérogènes, caractérisées par une forte dispersion et interconnexion dans l'espace, mais libérées d'un déterminisme géographique strict. La généralité du réseau reposerait, avant tout, sur la technique, le réseau valant alors figure de la technique.

Mais le terme recouvre aussi en même temps des sens particuliers pour ce qui concerne les logiques d'organisation avec des idées telles que la polarisation (qui indique l'existence de points d'attraction), la projection abstraite d'un maillage à des fins d'analyse (c'est donc une méthode), la projection concrète de lignes de relations (c'est donc une description).

On peut alors parler de définitions « étroites » qui attribuent aux réseaux des caractéristiques techniques se situant autour des métiers de la logistique. Dans sa version économique, comme on vient de le voir, on met l'accent sur son efficacité d'intermédiation. Dans sa version technique, le réseau offre une représentation des systèmes productifs « complexes » par mobilisation de la modélisation issue de la théorie des graphes. Il en ira de même lorsque la notion de réseau sera convoquée dans les catégories du discours stratégique avec la question du positionnement au sein d'un réseau dans la perspective du partage de la valeur sur la base de l'argument d'efficacité. Cette définition « étroite » conduit à se représenter des réseaux qui ne sont en fait constitués que par un nombre réduit de partenaires.

Les arguments associés aux définitions « étroites » sont les suivants :

- Argument d'ordre technologique où l'ensemble « information – communication » est vu comme pouvant remodeler les flux d'information (volume, qualité, décentralisation inter et intra organisationnelle) ;
- Argument de « réponse » au renforcement de la concurrence sur les marchés où le réseau offre des solutions aux recherches d'économies d'échelle, d'économie de partage des coûts fixes du fait de la mise en commun d'actifs permettant ainsi une différenciation plus facile par le jeu d'alliances complémentaires concentrées sur des projets précis ;
- Argument de la construction des compétences comme « mythe rationnel » dans une perspective où le réseau est vu comme améliorant le socle de compétences par spécialisation plus efficiente des actifs, par développement d'échanges et d'interaction sur les connaissances, par développement de processus d'apprentissage (élargissement de la base de connaissances, référence au mythe de « l'organisation ouverte », réponse à l'obsolescence des savoirs, possibilité ouverte à la variété sans en assumer le coût). Le réseau constitue alors le lieu des savoirs inter-firmes.

Pour Vincent Giard<sup>31</sup>, dans le cadre de la définition « étroite », l'idée de projection des flux dans l'espace et dans le temps justifie le recours à la notion de réseau, par les éléments de réponse qu'il apporte aux questionnements suivants : Les flux d'information sont-ils pertinents et fiables ? L'organisation plus ou moins formelle de structures et de procédures dans les réseaux peut-elle garantir sa viabilité (on retrouve une problématique de type décomposition & coordination dans une logique de maillage d'entités et non de partition) ? Le réseau offrirait des qualités de « pro-action » plutôt que de « réaction.

Mais afin de préciser par un ensemble de contenu ce que sont des organisations en réseau, il propose de rassembler quatre formes :

- Les réseaux inter-firmes, fondés sur des relations de partenariat et de coopération ;
- Les organisations en réseau, favorisant l'éclatement de leur structure en unités autonomes articulées en réseau interne ;
- Les réseaux sociaux, construits sur la base de relations individuelles, qui participent au développement des formes réseau ;
- Les réseaux de communication, également support des formes réseau. Les réseaux peuvent être formels (des aspects de leurs structures sont alors visibles) ou pas : on les qualifiera alors d'informels.

Ces structures sont pourtant admises comme étant de « nouvelles » formes d'organisation.

François Fulconis<sup>32</sup> nous pose alors la question du management des structures en réseau sur la base de quatre problèmes :

- Celui de la cohérence structurelle, qui questionne l'hétérogénéité de la constitution de telles structures (choix des activités, configurations retenues, positionnement sur la chaîne de valeur, degré de réticulation de la chaîne de valeur, type d'architecture de la structure en réseau, modalités de choix d'un partenaire) ;
- Celui de la cohérence externe, qui questionne le partenariat (coordination des activités entre les entreprises partenaires, types d'accords entre partenaires, durée et fréquence de renouvellement de l'accord) ;

---

<sup>31</sup> V. Giard, « La notion de réseau », exposé introductif *colloque « Réseau »*, PESOR, Université de Paris XI, 26-27 septembre 2002

<sup>32</sup> F. Fulconis, « Management des « structures en réseau » : modèle d'analyse et pistes concrètes d'action », *Actes du colloque « Réseau »*, PESOR, Université de Paris XI, 26-27 septembre 2002

- Celui de la cohérence interne, qui questionne l'autonomie (articulation de l'indépendance et de l'interdépendance des entreprises partenaires, types, degré et modes d'expression de l'autonomie de décision) ;
- Celui de la cohérence des systèmes de valeurs, qui questionne la cohésion (recherche de mutualité : maintien des entreprises partenaires autour d'un projet productif commun, degré d'élaboration du système commun de valeurs, nature du pouvoir décisionnel, modes d'articulation des logiques d'action des partenaires, modalités de contrôle et de résolution de problèmes ou de conflits, activités des acteurs réticulaires, degré de variété des activités, temps consacré à la relation, degré de confiance). Il s'agit bien ici de souligner, au travers de l'organisation en réseau, la substitution qui s'établit entre cohésion et hiérarchie.

On a même été en mesure de parler à son sujet de concept « fragile » du fait d'une diversité des formes telle qu'elles en sont contradictoires. S'agit-il d'une forme d'organisation en tant que telle ou d'une forme hybride, intermédiaire et non pas aussi nouvelle que cela comme nous le montre un rapide examen des formes historiques d'organisation en réseau ? On peut citer ainsi la référence à des entreprises « virtuelles » « éclatant » avec subtilité leur chaîne de valeur, à des « constellations d'entreprises » avec une entreprise leader qui peut d'autant mieux évoluer qu'elles évoluent sur la base d'une « désintégration verticale », à des « districts industriels » comme mode de développement territorial. S'agit-il de l'utilisation essentiellement métaphorique du thème du réseau en organisation à partir d'une image informatique ? Peut-on parler plus largement de métaphore de l'organisation ? Il n'y a pas véritablement d'exemples correspondant à l'idéal type dans la pratique. Seul le réseau informatique en constitue une forme concrète d'où les liens ambigus avec le thème des normes et des standards.

## Technoscience et réseau

Rappelons que de nombreux philosophes contemporains se sont intéressés à la question du soupçon de la science et de la technique au travers du concept de technoscience. Citons, parmi eux, Hans Jonas, Jacques Ellul et Jürgen Habermas. Il s'agit d'examiner ici le concept de technoscience dans la mesure où le réseau, comme production de la technique, en constituerait aujourd'hui la manifestation la plus importante et d'en fonder ainsi la critique. Hans Jonas<sup>33</sup> permet ainsi d'évoquer, avec la technoscience, l'heuristique de la peur qui consiste à « avoir peur » pour les générations futures afin de mieux en mesurer l'impact. Dans la mesure où c'est l'auteur qui a principalement fondé le concept de technoscience, il est donc important de rappeler ici son argumentation même s'il ne traite pas directement du réseau. Jacques Ellul<sup>34</sup> va fonder l'idée de l'autonomie du développement de la technique indépendamment d'une perspective du sens dans les contours d'une « Raison technique » qui se caractérise par une quête non discutable de l'efficacité. Cette « Raison technique » est bien un des arguments qui fonde la référence à l'acceptation des réseaux aujourd'hui. Jürgen Habermas, pour sa part, offre deux apports au travers de son œuvre : en interprétant la technique et la science comme idéologie<sup>35</sup>, il s'agit de les reconnaître comme étant le support d'une production de valeurs, ce qui pose la question de leur sens, question que l'on trouve également posée avec la notion de réseau. Avec l'éthique de la discussion<sup>36</sup>, il offre un des modes d'entrée dans les perspectives de la délibération et de la démocratie technique dont le réseau sert aujourd'hui de support.

<sup>33</sup> H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1993

<sup>34</sup> J. Ellul, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Economica, Paris, 1990

<sup>35</sup> J. Habermas, *La technique et la science comme idéologie*, Denoël, Série Médiations, Paris, 1984

<sup>36</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris, 1992



Le concept de technoscience exprime à la fois les contours d'une critique sociale, mais aussi la réponse conceptuelle proposée à un des aspects du développement de la pensée scientifique contemporaine. Il exprime la reconnaissance d'un développement scientifique et technique maintenant découplé de la perspective d'un projet moral et politique, voire même de sa coïncidence avec un déclin de la conscience théorique. La « naïveté » des conceptions du XIX<sup>e</sup> siècle face au progrès technique n'est en effet plus de mise. Il s'agit bien de passer d'une focalisation sur le progrès à une focalisation sur la technique qui marque en quelque sorte le triomphe d'une raison instrumentale qui conduit à une forme d'autoréalisation technoscientifique sans fin. Le point focal en est d'ailleurs clairement l'organisation. « *Suivant le principe de division du travail, plus un système est complexe ou abstrait, plus les tâches se spécialisent, plus ses composants sont isolés, mais les parties ont des rapports avec le tout. Ainsi l'organisation (...) privilégie le geste au détriment de l'action, le faire au détriment de la conscience* » (Frédéric Lemarchand<sup>37</sup>). On pourrait même, à ce propos, parler de « principe organisation » tout comme Hans Jonas parle de « Principe responsabilité ».

Chez Bruno Latour<sup>38</sup>, il est aussi question de réseau dans les catégories de la technoscience. « *Les technosciences existent à travers des lieux récemment établis, rares, chers, fragiles et qui accumulent des quantités disproportionnées de ressources (...) Les technosciences peuvent ainsi être décrites à la fois comme une entreprise démiurgique qui multiplie le nombre de ses alliés* » et c'est en cela qu'elles se constituent en réseau. « *Le mot indique que les ressources sont toutes concentrées en quelques lieux – les nœuds – mais que les nœuds sont reliés les uns aux autres par des mailles ; grâce à ces connexions les quelques ressources dispersées deviennent un filet qui semble s'étendre partout* ». Bruno Latour<sup>39</sup> fait du réseau un lieu de conciliation, de l'hypostasie et du fragile. La technoscience y est vue directement comme un réseau avec tous ceux qui glissent des mailles du filet et dont le rôle est de les « recruter » ou de les rejeter. Le réseau se fait alors système de persuasion sous la forme de supports des métrologies qui permettent de le figurer. L'enjeu de la technoscience est alors d'étendre les réseaux encore plus loin. « *Personne n'a jamais observé un fait, une théorie ou une machine capable de survivre en dehors des réseaux technoscientifiques qui lui ont donné naissance (...) Les technosciences n'ont pas de dehors* ». C'est le réseau qui permet ainsi le repositionnement des centres vers la périphérie. C'est en liant directement technoscience et réseau que Bruno Latour permet d'entrer dans les figures de l'auto-expansion des réseaux.

L'organisation en réseau pose la question de son fondement conceptuel. C'est le recours au concept de technoscience qui permet de déconstruire la tentative de passer d'une hypothèse technologique de nature historique « pauvre » (le réseau comme forme technique) à une hypothèse technologique de nature historique « riche » (la forme de l'organisation en réseau englobant alors l'objet technique et la forme sociale). Tout comme au XIX<sup>e</sup> siècle, il était possible d'affirmer que la révolution industrielle était redevable de la machine à vapeur et du métier à tisser (hypothèse technologique de nature historique « pauvre »), il est possible, *en continuum*, de voir sa concrétisation avec la manufacture vue comme lieu de fonctionnement de ces machines, la manufacture héritant en quelque sorte des caractéristiques techniques de la machine dans sa dimension organisationnelle. La révolution industrielle a-t-elle été le résultat de la rencontre de la machine à vapeur et du métier à tisser ou plutôt le jeu des décisions d'ordre politique et social de la bourgeoisie ? Et c'est bien en cela que se trouve l'intérêt du recours au concept de technoscience pour fonder la notion de réseau

---

<sup>37</sup> F. Lemarchand, *La vie contaminée – Éléments pour une socio-anthropologie des sociétés épidémiques*,

L'Harmattan, collection « Sociologies et environnement », Paris, 2002, p. 18

<sup>38</sup> B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « folio-essais » n° 267, pp. 430-432

<sup>39</sup> B. Latour, *op. cit.*, p. 600

« indépendamment » des déterminismes dont il a été question plus haut, déterminismes qui peuvent sans doute trouver leur origine dans la « naïveté » des auteurs du XIX<sup>e</sup> siècle face à la technique, « naïveté » qui ne saurait durer aujourd'hui.

L'hypothèse compréhensive « riche » construite ici au travers du recours au concept de technoscience confirme l'émergence et la valeur attribuée à l'évidence de l'organisation en réseau. Avec le modèle de l'organisation en réseau, il s'agit bien d'un projet de conciliation technique – capitalisme. Comme le souligne Maria Bonnafous Boucher<sup>40</sup>, « *le capitalisme exige que la technique quitte le domaine de la fabrication artisanale et que la science cesse d'être spéculative pour descendre sur terre. C'est ce que consacre l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (Max Weber, 1996). Il ne s'agit plus alors d'opposer gens de métier et gens de connaissance, savoir et pouvoir* ». Dès lors, la fusion qui s'organise entre la science et la société établit une continuité entre savants de la science dite fondamentale et science appliquée grâce aux ingénieurs, les lois découvertes par les premiers et les appareils inventés par les seconds s'établissant ainsi dans une sorte de continuum rendu possible dans un lieu précis, le monde de l'organisation.

C'est donc de Révolution industrielle dont il est question ici et c'est ce concept qui doit être questionné. Il s'agit de parler de Révolution du fait de la dimension sociale des développements techniques. C'est une innovation au sens large car elle possède une dimension sociale, économique et politique et elle en induit d'autres, de dimensions plus restreintes, applicables à des aspects du fonctionnement organisationnel. Ce qui est en cause ici, c'est la communication de masse et une modification de la genèse de la productivité. Ce qui permet de parler de Révolution industrielle repose sur le constat du passage d'un système socio technique à un autre. Il s'établit en effet des liens de cohérence entre le système technique reposant sur les infrastructures de communication et les structures de l'économie et de la société. Les modes de consommation évoluent. L'ensemble de ces transformations conduit à une dynamique entre ces différents aspects. « *Le terme de « révolution technique » apparaît alors comme une solution paresseuse qui évite les analyses précises et couvre un ensemble hétéroclite et manichéen* » nous rappelle Lucien Sfez<sup>41</sup>. Il conduit à exacerber la différence entre un avant et un après alors que l'histoire des techniques est faite d'hybridations. Et c'est bien à cette solution paresseuse que nous fait échapper le recours au concept de technoscience.

C'est en particulier réargumenter autour de la question du passage du *putting out system* au *putting in*. L'organisation en réseau poserait ainsi la question de l'apparition d'une forme organisationnelle de *putting in* « modéré », constat proposant ainsi un autre discours que celui qui questionne, en économie, la dualité de la hiérarchie et du marché au travers du concept de transaction ou encore de celui qui, plus directement en « sciences de gestion », traite d'externalisation, d'impartition, d'information et de communication.

Rappelons ici le modèle de la diffusion de l'innovation tel que le formule Bertrand Gille (1978), historien des techniques. Une innovation s'établit dans un système technique donné. Les périodes propices à l'innovation sont celles où le système existant commence à se heurter à des difficultés de fonctionnements qui mettent en évidence des problèmes structurels. C'est la période d'émergence. Vient ensuite la période de diffusion liée aux impacts structurants des innovations conçues à la marge d'un système socio technique et qui se répandent au fur et à mesure que s'en aggravent les dysfonctionnements en modifiant le système précédent. Il n'y a pas de rupture, mais basculement à partir de techniques qui se développent et prospèrent sur

---

<sup>40</sup> M. Bonnafous Boucher, *Papier de travail*, CNAM, 2000

<sup>41</sup> L. Sfez, *op. cit.*, p. 42

de plus anciennes qui ne disparaissent d'ailleurs pas à proprement parler. Le développement des chemins de fer s'est ainsi appuyé sur le modèle de la route car les ingénieurs n'en avaient pas d'autres. Pour l'électricité, les premiers appareils électriques s'appuient sur les modèles issus de la mécanique. Pour l'information et la communication, les réalisations s'appuient sur le modèle de la machine.

## **Eléments de théorie politique – Démocratie délibérative, démocratie technique et société réticulaire**

### **Démocratie délibérative, démocratie technique et société réticulaire**

Les fondements et discussions liés au concept de démocratie délibérative serviront à mettre en perspective celui de démocratie technique dont le réseau vient constituer le support matériel, de la même manière qu'il rend possible, par la « mise en réseau » de personnes, indépendamment des territoires, les contours d'une société réticulaire.

Rappelons d'abord les contours réduits qu'Amy Gutmann & Dennis Thompson<sup>42</sup> donnent de la démocratie délibérative en en faisant une situation où seules les formes de politesse doivent être respectées, position qui ressemble, de façon troublante, aux chartes de comportement qui prévalent à l'acte de discussion sur les forums Internet. La démocratie délibérative indique ainsi l'importance accordée à la réciprocité dans la délibération, la publicité de l'énonciation des positions des protagonistes - dont on doit éviter, au regard du principe de transparence, de ne pas les énoncer, fut-ce-t-elles extrêmes - et la responsabilité du débatteur vis-à-vis de la communauté qu'il représente dans le débat.

La démocratie délibérative (l'expression de « démocratie pluraliste » lui est relativement synonyme tout en mettant l'accent sur la pluralité des positions plus que sur le mode d'expression du pluralisme dans le débat) conduit à la reconnaissance du caractère inévitable de l'antagonisme. L'objectif n'est pas d'établir les conditions d'un consensus rationnel mais de désamorcer le potentiel d'antagonisme qui existe dans les rapports sociaux (Chantal Mouffe<sup>43</sup>). Elle manifeste le passage de l'antagonisme (la reconnaissance des ennemis) à l'agonisme (la reconnaissance de l'adversaire et la recherche d'un consensus). C'est donc une autre représentation donnée à la rivalité. L'organisation en réseau répond d'autant mieux à cette représentation qu'elle s'inscrit dans la perspective d'une égale capacité d'expression des groupes et des individus « sans rivalité » puisque l'accès au réseau des uns n'en prive pas pour autant les autres.

Se référer à la démocratie délibérative conduit à distinguer le politique, lieu de conciliation des intérêts et fondé au regard de la dimension d'antagonisme (*polemos*) de la politique qui vise à « établir un ordre », organiser la coexistence (*polis*), vivre ensemble dans la dimension de l'agonisme. Le projet de la démocratie délibérative est donc celui d'un ordre pluraliste de transformation des ennemis en adversaires comme condition d'existence de la démocratie dans une société qui peut alors être considérée comme réticulaire puisqu'elle n'implique pas un traitement équivalent sur toutes les parties du territoire à un moment donné, qu'il s'agisse d'un territoire géographique et / ou d'un territoire « institutionnel ». Une société est donc qualifiée de réticulaire quand les groupes qui la constituent résultent de relations plus ou moins stables construites sur la base de l'expression de préférences ou d'affiliation de réseau

---

<sup>42</sup> Amy Gutmann & D. Thompson, *Democracy and Disagreement*, Harvard University Press, 1996

<sup>43</sup> C. Mouffe, *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994

plus qu'au regard d'une appartenance territoriale et / ou institutionnelle. Elle résulte donc de relations plus aisément modifiables donc plus « plastiques » que les stratifications sociales classiques.

L'actualité de la question est fondée par référence au « projet multiculturel » des sociétés contemporaines, sociétés confrontées à des groupes qui tendent à affirmer leur identité à partir de traits de cultures différenciés et spécifiques. La question de l'entreprise multiculturelle qui est à la fois celle de nos sociétés et celles des entreprises apparaît aussi comme projet des dirigeants des entreprises multinationales, projet rendu d'autant plus « opérable » que le réseau lui offre un potentiel technique de concrétisation. Il s'agit en quelque sorte d'une forme d'expression de la « substance » de l'entreprise multinationale, souvent représentée aussi dans les catégories du réseau. Le qualificatif de « multiculturel » tente de faire de comprendre les différences au regard des cultures locales malgré l'usage des mêmes critères d'évaluation économique, organisationnelle et gestionnaire. C'est sur cette pluralité de l'expression des points de vue et du jeu des innovations qu'elles autorisent que nous invitent les catégories de l'organisation en réseau. Mais cette pluralité pose aussi le problème de son fondement conceptuel, d'où la référence au multiculturalisme et à la tolérance.

Le multiculturalisme est la confrontation au pluralisme des cultures dans un monde où ce pluralisme des cultures (et des valeurs qui les sous-tendent) tend lui-même à constituer une valeur (tout comme la délibération constitue « la » valeur de référence de la démocratie délibérative dans sa vocation à permettre la confrontation des points de vue). A ce titre, pluralisme culturel vaut autant comme diversité que comme syncrétisme et c'est bien ce qui vient constituer l'ambiguïté de l'organisation en réseau, forme technique pouvant à la fois permettre l'expression des différences tout comme leur « absorption ». Le multiculturalisme, au sens politique général du terme, possède en lui-même un sens, c'est-à-dire qu'il offre une issue à l'oscillation qui opère entre un multiculturalisme rendant « associable » le « fait » diasporique (l'Autre chez soi) mais dans une dérive communautarienne, le « fait » impérialiste (soi chez l'Autre) et le projet humaniste de l'assimilation universelle. C'est la marque de cette oscillation entre le diasporique et l'impérialiste qui est significative de la substance de l'organisation en réseau et qui conduit à mettre en avant à la fois les concepts de démocratie délibérative comme « moyen » et de tolérance multiculturelle comme fin.

La démocratie y est alors vue comme simple absence de coercition, position qu'il est important de mettre en perspective au regard du républicanisme comme tradition et de la prolifération des nouveaux espaces politiques. En effet, le libéralisme s'inscrit par rapport à l'absence de coercition, mais, par le primat implicite accordé à la liberté individuelle, ses catégories viennent « buter » sur la question de l'égalité dans une société où les possibilités de communiquer se sont trouvées accrues par la multiplication des réseaux d'information et de communication. La démocratie délibérative apporte alors une réponse libérale à « l'ingouvernabilité » des sociétés modernes (vues comme l'expression contradictoire de trop d'intérêts). Le problème n'est alors pas de savoir qui dirige mais comment on dirige au regard d'un pouvoir qui pourrait s'exprimer « d'en bas ».

Pour expliquer la légitimité croissante accordée aux catégories de la démocratie délibérative, il est ainsi possible de reprendre les arguments suivants, formulés par Roberto Boblio<sup>44</sup> avec l'échelle démesurée de la vie moderne, la bureaucratisation croissante de l'appareil d'Etat, la technicité accrue des décisions, la tendance de la société civile à devenir une société de masse. L'enjeu démocratique devient alors de rendre compatible pluralisme et individualisme et, du fait des liens entre les spécialisations « flexibles » d'une société devenue réticulaire,

---

<sup>44</sup> R. Boblio, *Which Socialism*, Polity Press, Londres, 1987

l'importance croissante des régulations économiques décentralisées. Paul Hirst<sup>45</sup> défend, par exemple, les contours d'un Etat pluraliste compris comme appareil de supervision des associations construites en contrepoids à la technocratie et à la bureaucratie.

Pour sa part, la démocratie technique possède un double aspect : comme réponse à l'autonomie des développements technoscientifiques soulignés, la technique est objet d'un enjeu éthique et politique (au travers de la question du sens de ses développements), mais la technique peut être aussi vue comme permettant matériellement la concrétisation d'une démocratie délibérative, cette concrétisation étant elle-même facteur de modification des perspectives éthique et démocratique. La notion de « forum hybride » est une expression encore plus concrète de ces deux dimensions, comme hybride du politique et du technique.

Rappelons maintenant très brièvement en quoi la démocratie « médiatise » l'opinion publique, que sa forme soit celle de la démocratie représentative ou celle de la démocratie délibérative. C'est en effet le processus de médiatisation qui offre la garantie de ne pas voir les gouvernants agir au regard de leurs seules préoccupations (d'où la référence faite à l'agora quand on parle de démocratie). Ce processus de « médiatisation », relu dans les catégories de la démocratie délibérative, a bien sûr quelque chose à voir avec le réseau, vu comme étant le support de la mise en place d'une technique de délibération qui peut d'ailleurs être considérée comme « tirant » en quelque sorte les catégories de la démocratie représentative vers celles d'une démocratie délibérative. C'est aussi le processus de médiatisation des informations sur les opinions qui distingue la démocratie du marché, dont une interprétation politique en fait un lieu de rencontre, sans intermédiation, de l'offreur et du demandeur, l'information sur les opinions étant alors représentée par le prix. Mais le marché « réel » fonctionne sur la base d'informations autres que le prix. C'est cette place faite à l'information qui fait du réseau un objet si particulier, quand on l'interprète dans son acception de réseau d'information sous une dimension qui peut être aussi bien politique (comme on va le voir ici) qu'économique (comme on le verra par la suite). La démocratie délibérative et le réseau comme support de la démocratie technique tendraient-ils donc alors à créer un continuum entre démocratie et marché ?

### **Le réseau et la priorité d'un « bien commun » différencié dans le cadre d'une société réticulaire sur le caractère atomiste de l'individu**

La question du « bien commun » est ce que vient poser la référence à la démocratie, qu'elle soit représentative, délibérative ou technique, « bien commun » qui ne soit ni celui d'une volonté générale, ni celui relevant de la légitimité accordée au caractère atomiste de l'individu. Dans les catégories de la démocratie délibérative, c'est la place de la notion de « mérite » accordé aux différents « biens communs » qui va servir de point de référence (Alasdair MacIntyre<sup>46</sup>). Le mérite sera fondateur des engagements constitutifs réunissant les membres d'une communauté (Michael Sandel<sup>47</sup>) autour de cette représentation d'un « bien commun » dans la perspective d'un projet raisonnable. La perspective d'un bien commun « moral » vient se substituer à celle d'un bien commun « politique » dans les perspectives d'une égalité complexe (Michael Walzer<sup>48</sup>).

---

<sup>45</sup> P. Hirst, « From Statism to Pluralism », in B. Pimlott & A. Wright & T. Flower (Ed.), *The Alternative*, 1990

<sup>46</sup> A. MacIntyre, *After Virtue*, Duckworth, Londres, 1984, *Après la vertu*, PUF, Paris, 1997

<sup>47</sup> M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982

<sup>48</sup> M. Walzer, *Spheres of Justice – A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York, 1983

C'est bien ce qui conduit à l'idée de concevoir des politiques de « son temps » où l'organisation en réseau vient servir de lien entre les membres de la communauté dans la perspective d'une démocratie technique comme alternative à l'intervention de l'Etat, jugée trop « univoque ». C'est dans ce cadre que la vertu civique « technicisée » va prendre corps dans le réseau qui va servir à dénoncer, observer, permettre son expression. L'organisation en réseau rend ainsi possible la constitution d'une conscience civique sans *eudemonia* imposé. Elle se positionne entre une conception négative de la liberté (absence de coercition) et une conception positive (désir de l'individu d'être son propre maître sans pour autant réduire ce désir à de l'individualisme). Dans le contexte d'une priorité du juste sur le bien, le « moteur de recherche » se substituerait ainsi « avantageusement » au voile d'ignorance (John Rawls<sup>49</sup>) pour éviter le marchandage inhérent aux perspectives exclusivement économiques qui reviendraient à donner au seul marché une dimension politique « authentiquement » démocratique. L'organisation en réseau permettrait de formuler des « intérêts raisonnables » dans le cadre d'une réponse effective au pluralisme où pouvoir, loi et savoirs sont marqués par l'indétermination. Elle offre ainsi la possibilité de véritablement fonder une société réticulaire.

L'organisation en réseau, grâce aux moteurs de recherche au sens propre comme au figuré, en tant que support technique des forums hybrides (« hybrides » du « politique » et du « technique ») vient, par exemple, apporter une réponse à la dualité « recherche confinée » et « recherche de plein air » (Michel Callon & Pierre Lascoumes & Yannick Barthe<sup>50</sup>), permettant ainsi de réinterpréter à la fois l'activité de recherche (qu'elle soit publique ou privée) et l'articulation chercheurs – citoyens concernés dans une relecture de la dualité du savant et du politique. Pour ces auteurs en effet, la recherche confinée vise le développement scientifique et technique confiné « en laboratoire », alors que la recherche en plein air prend en compte l'intervention dans le processus lui-même des sujets – proches ou plus lointains – de la recherche, les forums hybrides étant le lieu de rencontre des chercheurs et des sujets.

C'est sur la base de cette dichotomie – « recherche confinée » - « recherche de plein air » - que ces auteurs posent la question de la démocratie dialogique qui comporterait les caractéristiques suivantes :

<b>Critère</b>	<b>Sous-critère</b>
Intensité	Degré de précocité de l'engagement des profanes dans l'exploration des mondes possibles Degré d'intensité du souci de composition du collectif
Ouverture	Degré de diversité des groupe consultés et degré de leur indépendance vis-à-vis des groupes d'action constitués Degré de contrôle de la représentativité des porte-paroles des groupes impliqués dans le débat
Qualité	Degré de sérieux des prises de parole Degré de continuité des prises de parole

Le forum hybride apparaît alors comme chantier, projet, forme de la technoscience « descendue » en politique mais aussi « véritable » projet politique.

<sup>49</sup> J. Rawls, *op. cit.*

<sup>50</sup> M. Callon & P. Lascoumes & Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain – essai sur la démocratie technique*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 2002

Mais Lucien Sfez<sup>51</sup> nous invite à beaucoup de prudence au regard de la démocratie « virtuelle » dont la substance politique est, à ses yeux, construite sur des substitutions discutables (« accès au réseau » à « liberté », « transparence » à « égalité » et « convivialité » à « fraternité »). La démocratie technique pourrait alors aussi être interprétée comme un projet d'accaparement de la *phronesis* aristotélicienne par la technoscience.

### **Le recours à l'organisation en réseau comme lieu contemporain de la délibération prudente**

L'organisation en réseau permettrait de penser la démocratie moderne avec et contre un Etat « total ». Elle rendrait possible la démocratie délibérative sans la façade et l'intermédiation déformante des partis politiques. Il s'agirait donc d'une forme de réoccupation des espaces de la discussion politique. Comme forme matérielle des forums hybrides, elle viendrait constituer une alternative aux forces de persuasion et à la violence symbolique liée à l'exercice du pouvoir. Elle offrirait la garantie du pluralisme comme valeur.

Ce serait aussi le cadre d'identification conjointe de l'individu et du citoyen dans la perspective d'un humanisme rationaliste hérité du perfectionnisme technique décliné dans une dimension politique. Il s'agirait, en quelque sorte, des conditions techno-idéales d'un débat conjuguant à la fois le raisonnable et le neutralisme dans la perspective de l'expression d'une pluralité raisonnable, sans conflit, dans une sorte de justification technique de la neutralité de l'Etat, avec une situation où le consensus s'obtiendrait par recoupements et non par conflits d'intérêts, où « l'indécidabilité » liée aux divergences d'opinion serait levée sans intervention de « l'extérieur ». Ce serait aussi une perspective de sens commun au regard de l'indécidabilité, du relativisme et du nihilisme qui se trouvent à la base des contestations des appareils d'Etat, dans le sens d'une moralité qui naîtrait en quelque sorte de l'impartialité. Elle brouillerait l'antagonisme droite – gauche pour un « centre » construit par consensus. L'organisation en réseau serait donc aussi projet de construction d'un nouvel imaginaire politique, dans sa vocation à construire un *modus vivendi*. L'organisation en réseau conduirait à la mise en œuvre du « *fair effect process* » qui va lier équité et sentiment d'équité (dans une sorte d'auto-prédiction réalisatrice et compte tenu également de l'effet perlocutoire du discours) en servant de « lentille convergente » des préférences de chacun conduisant à encore mieux justifier l'expression de société réticulaire. L'organisation en réseau rendrait possible la perspective du *self government* (car elle viendrait en constituer une condition de possibilité). A « nouvelle économie », « nouvelle société », qualifiée ici de société réticulaire et à « nouvelle société », « nouveau régime politique » ! Il faut ainsi mentionner le caractère anarchiste associé aux actes des internautes. Internet est bien une sorte de lieu de contestation des règles capitalistes et du monde marchand, comme on le verra plus tard. A cet égard, il pourrait être légitime et « éthique » de « voler » sur Internet, comme l'indique la tolérance du copiage de la musique.

Dans son article intitulé « L'Internet et la démocratie », Thierry Vedel<sup>52</sup> développe, autour de l'idée d'un « internaute, citoyen éclairé », la question des potentialités politiques de l'Internet autour de l'idée d'une « Raison informationnelle » introduite dans la « Raison d'Etat » au nom du principe de transparence. L'Internet présenterait ainsi l'avantage de diminuer les coûts de diffusion de l'information, la diversification des sources d'information, l'accès direct

---

<sup>51</sup> L. Sfez, *op. cit.*, p. 96

<sup>52</sup> T. Vedel, « L'Internet et la démocratie », *Les Cahiers Français*, Documentation Française, n° 295, mars-avril 2000, pp. 25-30

à l'information primaire et la possibilité de personnaliser ses recherches, permettant ainsi la mise en œuvre technique du concept d'agora. On en veut pour preuve la tolérance difficile d'Internet dans les dictatures. Internet constituerait en quelque sorte un lieu de tolérance constitutifs d'une société réticulaire où chacun pourrait construire ou adhérer à la communauté de son choix sans avoir à interagir avec celles qu'il veut éviter.

Mais les catégories de la démocratie technique débordent le champ de la délibération par ses ouvertures opérationnelles : vote électronique (mais il se pose alors le problème de la gestion de l'isoloir), administration « en ligne », organisations politiques « en ligne », elles aussi. Des aspects tels que la mobilisation citoyenne (possible dans les deux sens : citoyen – Etat mais aussi gouvernement – citoyens), l'élargissement de la dimension du débat (ouvrant la perspective du cyber militantisme et de la cyber contestation) voire la participation aux décisions serait également devenue possible. C'est encore Thierry Vedel qui aborde, avec son article de l'*Encyclopedia Universalis*, la question de la corrélation technologies de communication – « progrès » politique, idée qui n'est pas nouvelle (cf. l'idée « d'association universelle » Orient – Occident grâce au télégraphe avait déjà été mise en avant par les saint-simoniens au XIX<sup>e</sup> siècle ; ce fut aussi le cas pour le lien télévision – diffusion du savoir plus récemment). Il ne faut donc pas nier un impact possible d'Internet sur la substance démocratique, même si la forme en sera sans doute assez différente de celle que l'on entend le plus souvent dans les discours.

Mais, comme le souligne Thierry Vedel, la démocratie technique repose sur divers présupposés qui méritent un examen critique. *« Est-il sûr que l'information donne plus de pouvoir ? La capacité des citoyens à agir ne dépend pas seulement des informations dont ils disposent, mais également des cadres institutionnels et de leur position sociale et économique. Si la transparence des processus de décision est souhaitable en ce qu'elle permet aux citoyens d'en contrôler la régularité, l'adoption de certaines décisions exige parfois un relatif secret qui permet aux discussions de se dérouler dans un climat moins passionné et d'aboutir à des compromis (...) Par ailleurs, la démocratie ne se limite pas au seul échange d'opinions et d'idées, mais implique également des procédures de délibération. Comment faire en sorte qu'une discussion soit accessible à tous et égalitaire ? Comment déterminer les problèmes prioritaires ? Comment mettre en débat toutes les solutions proposées et choisir entre elles ? (...) Enfin, la démocratie électronique repose sur une conception très exigeante du « bon citoyen », dont on attend qu'il s'informe en permanence et qu'il participe activement à des débats. On surestime sans doute l'intérêt des individus pour la politique et il est probable qu'une partie de la population s'accommode d'un système représentatif qui délègue aux élus la gestion quotidienne des affaires publiques ».*

Cette perspective pose donc la question de la « substance » démocratique de la perspective informationnelle rendue possible par Internet et, en conséquence, celle de la nature de l'information publique. La perspective informationnelle s'inscrit bien dans la perspective traditionnelle du droit à l'information, mais elle la transforme aussi lorsque l'on vient poser la question du passage de l'information publique aux données publiques qui, comme d'autres, acquièrent une valeur marchande et tendent à constituer un enjeu économique du fait des nouveaux usages possibles des données par les tiers (« pillage » des sites pédagogiques du Ministère de l'Education Nationale à des fins commerciales, par exemple). Et la perspective peut être inversée si l'on envisage la « vente » des données publiques et la construction de « produits dérivés », vente conduisant à l'anéantissement de l'idée même de donnée publique. L'enjeu se situe bien alors dans l'appréciation de la frontière qui s'établit (et on retrouve en cela le fait que le réseau vient aussi toujours poser la question des « frontières »), dans un sens comme dans l'autre, entre « mission de service public » (les données doivent alors être



« gratuites » ou « quasi-gratuites » car elles ont déjà été payées une fois sous forme d'impôts) et liberté d'entreprise (et de son « pillage » subséquent par les tiers ou de sa marchandisation par l'Etat ou encore de la contractualisation de la vente par des tiers), ce qui contribue alors à la constitution d'une « industrie « privée » de l'information. Les conflits possibles changent également suivant le thème concerné (informations sur les entreprises, géographiques, juridiques). Les catégories qui sont celles d'un Etat savant depuis la révolution changeraient de perspectives.

D'où les trois hypothèses qu'évoque Thierry Vedel sur le futur possible d'une démocratie technique dans les catégories de la construction d'une idéologie « informationnaliste » : Internet comme réponse à la crise de la démocratie représentative ? Internet comme correcteur de certaines des insuffisances de la démocratie représentative en particulier dans sa dimension participative ? La démocratie électronique comme concept creux participant de la promotion d'une société de l'information avant tout marchande ? Et nous ajouterions démocratie technique comme « substance politique » d'une société réticulaire.

Il est pourtant possible de souligner, de façon plus optimiste, la vocation de la démocratie technique à représenter les minorités par la concrétisation du principe de tolérance, la concrétisation du principe de séparation des pouvoirs par la protection que cela assure aux minorités et la concrétisation du principe de justice. Et pourtant, la société multiculturelle qu'elle rend possible, tout comme l'organisation multiculturelle, n'est pas seulement un « mieux », c'est aussi, comme on le verra, un espace de l'intolérance, de la dispersion culturelle.

La difficulté est bien de savoir comment donner une voix aux minorités dans la perspective de rendre finalement plus représentative la démocratie représentative, mais au regard d'un critère ambigu qui est celui de la représentation des groupes. C'est ce projet qui conduit, en quelque sorte, à la « dissolution » de la démocratie représentative dans les catégories de la démocratie délibérative, rendant d'autant plus « nécessaire » le recours à la forme technique du réseau ... et donc plus « technicienne » la démocratie. Cette logique de représentation se heurte en effet à la limite des groupes d'intérêts qui ne sont pas ce que l'on peut à proprement parler qualifier de strictement ethno-culturel mais plutôt des *lobby* ! C'est pourquoi le débat sur la représentation spécifique des groupes pose de nombreuses questions comme celle de l'évaluation des groupes à représenter, celle de la responsabilité des représentants envers le groupe. Ceci pose la question de l'imputabilité et marque l'asymétrie entre le problème de l'exclusion et celui de l'inclusion (un groupe minoritaire peut être représenté par l'un des leurs sans affiliation d'intérêt avec lui comme, par exemple, la représentation des femmes par des femmes ...). Les problèmes de représentation ne peuvent donc se réduire comme cela à un problème de composition d'une assemblée.

### **De la tolérance au consensus ?**

Joignant tolérance, civilité et démocratie technique, est-il utopique au travers de ces catégories, d'envisager un monde qui, grâce aux réseaux, atteindrait un consensus acceptable sur des modalités de substance plus démocratique que celles qui existent actuellement ?

Le concept de consensus se réfère bien à deux ordres : celui des mécanismes et des procédures qui font naître la décision collective, celui qui se réfère à des valeurs plus « abstraites » et implicites permettant à la société de continuer à être société de « concitoyens » au-delà des conflits et des désaccords.

André Akoun, qui signe l'article « consensus » de l'*Encyclopedia Universalis* va alors définir le consensus comme « *cet accord général minimal qui fait qu'une société est une société, que les individus qui en sont membres reconnaissent les mêmes valeurs, se conforment aux mêmes normes et s'interdisent mutuellement l'usage privé de la violence dans la solution de leurs conflits* ». Mais, dans la mesure où le consensus est ordre, alors une des caractéristiques générales de la société est-elle l'ordre ou le conflit ? Si c'est l'ordre, le conflit se doit donc d'être réduit et tous les efforts de « gestion » d'une société vont aller en ce sens. Si c'est le conflit, on entre alors dans la représentation de la lutte perpétuelle, représentation que Karl Marx en donne au travers de l'expression de lutte des classes et conduisant à des sociétés « malheureuses » (et appelant alors de ses vœux une société heureuse qui sera celle du consensus absolu). Avec le consensus, il y a donc ambivalence, car le consensus se construit « contre » quelque chose. Le consensus s'inscrit entre deux conceptions limites de la vie en société, celle de la reconnaissance d'un corps social (qui est aussi le monde du consensus parfait) et celle de son refus au nom de la primauté accordée à l'individu (qui est alors le monde du consensus très imparfait). Et c'est bien toute la puissance de la forme réseau que de pouvoir recouvrir aussi bien l'une que l'autre de ces visions, rendant ainsi techniquement possible la gestion des conflits d'une société réticulaire construite aussi bien à partir des groupes qu'à partir des individus.

Mais, comme le souligne toujours André Akoun, « *dans la société démocratique moderne, le besoin d'un consensus est ressenti plus fortement que dans n'importe quel autre type d'organisation sociale, précisément parce qu'une telle société entretient un rapport paradoxal avec ce problème fondamental. Elle repose effectivement sur le principe de l'individualisme et la représentation qu'elle a d'elle-même est celle d'une association entre sujets originellement libres. Or la société démocratique « défait » le lien social vécu comme naturel dans les sociétés antérieures, avant de le reconstituer artificiellement comme lien de convention et de contrat. Les institutions organiques de l'ancienne société, qui se fondaient sur « l'ordre de monde », la « hiérarchie des sangs », le « décret divin », sont remplacées par le réseau des associations volontaires fondées sur la liberté naturelle. La société démocratique est, ainsi, en son fondement même, une « dissociété »* ». D'où la fragilité du consensus démocratique et la fascination envers la forme totalitaire. Le consensus s'y obtient par le fait d'opiner et conduit à la question de savoir comment se forme l'opinion publique, le rôle des appareils de contrôle social – en particulier des media de masse, tout ceci réinterprété dans les catégories de la démocratie technique d'aujourd'hui.

La question du consensus dans les démocraties modernes est bien celle de l'acceptable qui se retrouve fort normalement au cœur de la réflexion philosophique contemporaine, qu'il s'agisse de l'éthique de la discussion, de la démocratie délibérative ou de la théorie de la justice de John Rawls. A ce titre, comme le souligne Jean-Baptiste Rauzy<sup>53</sup>, « *le consensus ne désigne pas le simple modus vivendi : il exige plus qu'un rapprochement momentané et accidentel des intérêts, plus également que ce qu'on trouve dans les motifs empiriques comme l'inclination ou la peur des sanctions. Il suppose que chacun puisse donner les raisons pour lesquelles il reconnaît une norme ou une obligation commune, et que la force de ces raisons garantisse la stabilité des institutions. Mais il n'exige pas que ses raisons soient absolument identiques* ». Le consensus se situe alors bien entre le *modus vivendi* et l'allégeance à une position. Conditions rationnelles et conditions pragmatiques s'y trouvent mêlées. Consensus conduit ainsi à concitoyenneté. Les catégories de la démocratie technique seraient alors

---

<sup>53</sup> J.-B. Rauzy, article « conflit et consensus », in M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 288-294

susceptibles d'offrir les conditions formelles d'un accord pratique qui nous ramène à la mise en exergue de « l'acceptable », rendant ainsi possible la constitution d'une société réticulaire.

## **Eléments de théorie économique, parties prenantes et organisation en réseau**

### **Les contours du « néo-libéralisme » aujourd'hui**

En complément des développements de type politique effectués dans le texte précédent, rappelons d'abord que, malgré la tradition libérale individualiste aux Etats-Unis, des critiques se sont élevées contre celle-ci ces dernières années sur la base des arguments suivants : ceux du « néo-conservatisme » qui dénonce les excès de démocratie qu'entraînent les surcharges multiples liées à l'expression de droits nouveaux, ceux de « l'ultra » libéralisme qui plaide pour l'introduction des catégories du marché au regard du poids jugé trop important pris par un Etat de redistribution, introduction basée sur les thèses de l'Ecole de Chicago qui préconise la dissolution de l'Etat dans le marché. Gary Becker<sup>54</sup>, par exemple, dans sa théorie du capital humain qui lui a valu le Prix Nobel d'Economie, étend la rationalité économique à la criminalité, la santé etc ...

Pour mieux appréhender les contours de ce « néo-libéralisme » là, référons-nous aux conférences de Michel Foucault sur le libéralisme quand il va opposer « l'ordo-libéralisme » allemand d'après la Deuxième Guerre Mondiale (également qualifiée d'économie sociale de marché) à « l'ultra libéralisme » de l'Ecole de Chicago. C'est en lecture parallèle qu'il commente les enseignements de l'Ecole de Chicago comme concevant le social comme une forme de l'économique. Ce retournement nous intéresse pour comprendre la vocation de l'organisation en réseau à matérialiser les fondements de l'idéologie « néo-libérale ». Les « néo-libéraux » de l'Ecole de Chicago opposent (tout autant que les tenants de l'ordo-libéralisme) dirigisme et libéralisme en critiquant, dans le dirigisme, la vocation d'une bureaucratie tentaculaire à menacer les libertés individuelles. Par opposition à l'ordo-libéralisme et à son ambiguïté quant à la distance qui existe entre la vie économique et sociale et qui justifie le développement, au nom de la défense de la mentalité d'entreprise, de politiques spécifiques au domaine social (aide au logement, au chômage, politique de santé publique ...) et d'une politique de revitalisation du tissu économique et social, ils proposent de supprimer toute différence entre l'économique (qui sert alors de référence) et le social. C'est le modèle de l'action économique rationnelle qui devrait servir de référence à l'action publique au sein de laquelle le gouvernement devient lui-même une sorte d'entreprise dont l'objet est de généraliser la concurrence et d'inventer des systèmes de type « marché » pour les individus, les groupes et les institutions. La vocation de l'économie est donc de couvrir tous les aspects de l'action humaine dans une représentation du monde qui vient mettre en avant la nécessité d'allouer de façon optimale des ressources rares entre différents objectifs. Ce projet idéologique permet ainsi de critiquer les institutions existantes au nom du primat de la rationalité économique. Michel Foucault va qualifier cette fonction du marché de « tribunal permanent » (d'où la question des modalités techniques du fonctionnement du « tribunal » que l'organisation en réseau devrait permettre de résoudre).

---

<sup>54</sup> G. Becker, *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago, 1974, 281 p

Le « néo-libéralisme » ne fonde pas le principe de rationalité politique dans la limitation du pouvoir de l'Etat par référence à des principes de liberté naturelle, mais par construction d'une liberté à partir de la rationalité économique des agents (à la fois en concurrence entre eux et confrontés à des choix contradictoires pour eux-mêmes). La figure de l'*homo economicus* constitue le point fixe de cette représentation et devient un sujet « omnipotent ». La fracture public – privé n'est plus la référence d'un raisonnement sur les limites des pratiques de gouvernement de l'Etat, mais elle est considérée comme la résultante de ces pratiques. La gouvernementalité « néo-libérale » se construit donc sur un continuum entre gouvernement de soi et gouvernement des autres, ce gouvernement des autres étant pensé dans les mêmes termes que le gouvernement de soi. L'Etat « néo-libéral » ne se construit pas dans les contours d'un Etat « minimal » (dont les fonctions qui lui seraient attribuées pourraient être délimitées et réservées), mais dans celles d'un calcul permanent de ses activités.

C'est l'organisation en réseau qui, éloignée alors de la perspective organisationnelle qui est la nôtre ici pour être vue sous une dimension économique « hybride » de la transaction de marché et de la hiérarchie, pourrait proposer une concrétisation de cette perspective. Elle constituerait, dans les termes de la gouvernementalité « néo-libérale », un « attracteur » pour les organisations comme pour le sujet agissant car étant elle-même fondée sur un « contrat organisationnel » toujours questionné.

### **La forme jubilatoire de la perspective « néo-libérale » chez Robert Nozick<sup>55</sup>**

Dès avant la parution, en 1974, de cet ouvrage, les thèses développées par Robert Nozick, Professeur de philosophie à l'Université d'Harvard ont fait l'objet, aux Etats-Unis, d'un large débat parmi les philosophes, les économistes et les sociologues. Ses théories l'ont amené, petit à petit, à prôner un ultra libéralisme garant de toute moralité dans nos sociétés modernes, sans que celle-ci ait besoin d'être « décrétée ». L'ultra conséquentialisme (l'évaluation du bien fondé d'une action est effectuée sur la base de ses conséquences) tient lieu de principe axiologique. Si Robert Nozick prône l'ultra libéralisme tout le long de son raisonnement, il s'attellera à comprendre et à critiquer les théories de l'Etat, et les remplacera par des thèses libérales dénonçant les méfaits d'un système étatique. Les individus ont des droits et il est des choses qu'aucune personne ni aucun groupe ne peut leur faire faire sans enfreindre ces droits. C'est dans ces conditions que l'on peut se poser la question de savoir si l'on a absolument besoin d'un Etat ? Dans ce cas, quelle forme d'entité supérieure est-elle moralement viable ? L'idée de l'Etat de nature est tentante, mais il existe une position intermédiaire entre ces deux formes d'Etat qui serait beaucoup plus acceptable : l'Etat minimal, dont les contours sont objets permanents de « calculs ». Lui seul peut attester à la fois d'un respect total des droits des individus et assurer ses devoirs de protection et d'arbitrage afin de garantir une stabilité dans la société, conçue alors comme une « collection » d'individus. Et c'est là que l'on en retrouve une matérialisation possible au travers de la forme du réseau, utopie offrant en quelque sorte le meilleur moyen d'atteindre cette société idéale de calcul permanent en offrant des garanties égales à chacun dans sa vocation à participer au débat.

L'auteur décrit le monde d'utopie qu'il propose comme une association stable constituée d'une variété de gens, d'excellences et de talents divers, chacun tirant profit de sa vie avec les autres, et ne cherchant pas à les rendre inférieurs. Il s'agit d'un monde « parfait pour tout le monde », d'une société où se mêlent un ensemble de principes évidents pour être acceptés par tous les hommes de bonne volonté, assez précis pour donner une ligne de conduite sans

---

<sup>55</sup> R. Nozick, *Anarchie, Etat et Utopie*, PUF, Paris, 1998

ambiguïté dans des situations particulières, assez clair pour que tous le mettent en application et assez complet pour couvrir tous les problèmes qui se poseront concrètement. C'est là que réapparaît la référence possible au réseau dans sa capacité à rendre compatible des optima locaux, forme qui serait ainsi susceptible de fournir le support de cette utopie là et permettant de retrouver les contours d'une société réticulaire dont il avait été question plus haut mais vue ici comme une collection d'individus.

### **La forme économique du « néo-libéralisme », bref aperçu sur les théories de la firme**

Une autre référence conceptuelle courante, pour qui s'intéresse à l'organisation en réseau, est constituée par ce qu'il est convenu d'appeler « les nouvelles théories de la firme », mais dans une perspective « hybride » du marché et de la hiérarchie. Nous en examinerons rapidement certains de leurs aspects en soulignant, au préalable, que la firme (concept économique de type théorique) n'est pas l'organisation (concept enraciné dans les « sciences de gestion ») et que l'on ne peut donc pas si facilement de référer à la firme pour parler d'organisation, sauf à participer à la construction d'une idéologie « néo-libérale », ce qui est alors un tout autre projet.

Se référer, à partir de perspectives économiques, à de « nouvelles théories de la firme », c'est en même temps indiquer qu'il en existerait « d'anciennes » d'autant plus « déclassées ». Il ne s'agit d'ailleurs pas de n'importe quelles théories économiques, car seules celles qui font de l'entreprise un lieu privilégié de décision économique seront ici en question.

Dans ce corpus, la place du sujet est à la fois pensée et « impensée ». Impensée car il concerne des agents économiques et un monde, le marché, qui est différent de celui de l'organisation. Pensée car l'acteur économique y est figuré au travers des décisions économiques qu'il prend. « Je décide donc je suis » pourrait-on dire ou, *a contrario*, « je n'existe pas si je ne décide pas ... économiquement ». La décision y est vue comme un processus atemporel qui se traduit par une action, celle d'offrir (et en dualité celle de demander). La théorie qui nous intéresse ici sera d'ailleurs d'abord celle de la demande car demander est en même temps offrir, les « nouvelles » théories étant plutôt celle d'un objet plus spécifique que le marché - la firme - dans lequel les catégories de fonctionnement seraient modélisées avec plus de « réalisme » que dans la théorie néo-classique standard. Mais se référer à ces théories pour parler de l'organisation en réseau est « imposer » la représentation que la décision est procédurale, atemporelle et explicite. Il s'agit d'un projet de modification d'une représentation de l'organisation comme « appareil » (dont une structure et une hiérarchie) par l'introduction du calcul économique. Cette perspective est ambitieuse car elle indique un monde d'organisations (que l'organisation en réseau « figure » alors très bien), « intermédiaire » entre la société et le marché, mais que l'on voit fonctionner comme des individus décidant par calcul sur la base de critères strictement économiques et donc d'une société qui est figurée comme un marché. Mais elle est aussi ambiguë car elle pose le problème de savoir s'il y a une vie en dehors du calcul économique des acteurs venant constituer ces organisations, de façon véritablement « obsessionnelle ». La régulation dans l'univers du marché est opérée au regard du concept de transaction. La coordination des acteurs s'opère au regard de la qualité de client ou de fournisseur. Un client peut donc toujours changer de fournisseur et la transaction est ainsi représentative à la fois de l'existence et de l'inexistence d'une « épaisseur sociale » du marché.

### **La reconnaissance de dimension organisationnelle de la firme chez Ronald H. Coase<sup>56</sup>**

C'est dans un article de 1937 que Ronald H. Coase pose le problème de la dimension organisationnelle de la firme dans un univers théorique qui empêchait jusque là de concevoir l'entreprise comme organisation. Pour reprendre l'expression d'Hubert Gabrié et de Jean-Louis Jacquier<sup>57</sup>, « plus précisément, là où elle existe, la forme entreprise doit exhiber un avantage particulier sur l'autre forme possible d'organisation économique : la forme-marché. C'est pour résoudre ce problème que Coase fut amené, d'une part, à proposer une conception nouvelle de la nature de l'entreprise : la firme organisation coordonnée de manière centralisée et autoritaire et, d'autre part, à justifier son existence, vis-à-vis de l'organisation décentralisée du marché, par une théorie fondée sur un nouveau concept : la théorie des coûts de transaction ». Ronald H. Coase prend acte de l'existence de la grande organisation et assume le projet formulé par Henri Fayol d'une entreprise de managers et non plus d'une confusion entreprise - entrepreneur. A ce titre, il conçoit la rationalité du manager dans une firme-organisation dans un sens spécifique : celui de l'efficacité organisationnelle. Cette firme est constituée de décideurs et d'exécutants, et les décideurs méritent seuls en quelque sorte qu'on leur porte attention et doivent agir pour minimiser les coûts de fonctionnement, cette minimisation étant elle-même la garantie de l'efficacité économique globale – firmes et marché compris.

Ronald H. Coase consacre l'essentiel de ses développements à la justification de la firme au lieu et place du marché compte tenu des éléments suivants : le mécanisme de la fixation des prix sur le marché possède un coût, la transaction sur le marché possède une épaisseur sociale minimale du fait de la nécessité de formuler un contrat, le marché exclut l'idée de contrat à long terme. Ronald H. Coase parvient ainsi à définir la firme « en creux », puisque c'est elle qui permet d'apporter une réponse plus économique que le marché. Il s'ensuit l'établissement de liens subtils entre la firme et le marché et Ronald H. Coase en déduit une théorie de la taille optimale de la firme dont la dimension se développe jusqu'au moment où le coût de la transaction interne devient plus coûteux que celui de la transaction de marché. C'est à ce titre que le décideur dans l'entreprise devient l'organisateur des transactions internes comme celui de la transaction sur le marché. Et c'est au regard de cette question du calcul qu'intervient la référence à l'organisation en réseau. Cette référence au réseau libère le raisonnement en coût de transaction de l'examen de ses limites en termes de taille optimale. En d'autres termes, avec le réseau, il n'y a plus de contrainte de taille dans la mesure où tous les calculs de transactions sont permis quel que soit le lieu et quel que soit le moment. Tout peut ainsi devenir firme.

### **Herbert A. Simon et la construction d'une éthologie du décideur rationnel**

Avec Ronald H. Coase, Herbert A. Simon<sup>58</sup> est l'autre auteur qui, dès la décennie 1940, va « débloquer » une conception de l'entreprise comme lieu privilégié de la décision rationnelle, dans un univers qu'il qualifie de « rationalité limitée ». Malgré le qualificatif de « limité », on peut considérer que la lecture que Herbert A. Simon offre du rapport à l'information de *l'homo economicus* de la théorie néoclassique, est en fait beaucoup plus riche que celle de l'hypothèse de la rationalité parfaite. En construisant une nouvelle psychologie de *l'homo economicus*, Herbert A. Simon en modifie à la fois le projet anthropologique et la cosmologie. Il ouvre ainsi le champ à la quête de perspectives organisationnelles. Le comportement de

---

<sup>56</sup> R. H. Coase, « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

<sup>57</sup> H. Gabrié & J.-L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise – l'approche institutionnelle*, Economica, Paris, 1994, p. 59

<sup>58</sup> H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993 (édition originale : *Administrative behavior*, MacMillan, 1947)

*l'homo economicus* est induit par son rapport à l'information et, que l'on soit dans le cas de la théorie économique néoclassique « pure » ou dans le cas de l'approche d'Herbert A. Simon, le comportement de cet *homo economicus* peut être qualifié comme celui d'un acteur qui simplement réagit.

Il inscrit son action dans la boucle : information <-> décision

Parce que *l'homo economicus* opère dans un marché dépourvu « d'épaisseur » sociale, Herbert A. Simon, dès le chapitre 1 de son ouvrage, précise sa conception de l'organisation pour lui offrir une « épaisseur » sociale qui vaut en fait fondement de la place de l'acteur dans l'organisation. « *Il est clair que la mission matérielle de mener à bien les objectifs d'une organisation incombe aux personnes situées aux échelons les plus bas de la hiérarchie administrative. En tant qu'objet matériel, l'automobile n'est pas construite par l'ingénieur ou le dirigeant mais par le mécanicien de la chaîne de montage* » (p. 4). C'est ainsi que, dans ce type d'organisation, le fonctionnement dépend de la position relative des acteurs dans une approche que Herbert A. Simon qualifie de « psychologie ». Il s'agit de mettre en place un personnel d'exécution et de lui superposer une équipe de cadres capables « d'influencer » ce personnel d'exécution afin qu'il agisse de « *façon efficace et coordonnée* » (p.4). Herbert A. Simon va donc qualifier ce comportement d'administratif. Il le définit comme s'il s'agissait du résultat d'une sélection des acteurs suivant leur place dans l'organisation. Tout comportement suppose un choix – une « sélection » - conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence et son autorité. Le terme « sélection », tel qu'il est utilisé ici, n'évoque aucun processus conscient ou intentionnel. Il montre simplement qu'en choisissant tel ou tel type d'action, l'individu renonce par là même à d'autres alternatives. C'est ainsi que naît une rationalité procédurale (faire comme) dont la légitimité va caractériser le fonctionnement des organisations

La rationalité limitée de l'acteur offre un « déblocage » de la capacité à « penser » l'organisation dans l'univers du marché sous deux aspects : la limitation de la capacité cognitive de l'acteur est telle que l'on doit alors le « plonger » dans la boucle information - décision pour que les informations essentielles à la décision ne lui échappent pas, la limitation touche aussi l'accès à l'information sur le marché, mais surtout dans l'organisation, ce qui conduit à « organiser » le processus informationnel.

Comme le souligne Lucien Sfez dans le *Dictionnaire de la communication*<sup>59</sup>, la pensée d'Herbert A. Simon est essentiellement néo-rationaliste. Il établit d'ailleurs le lien, dans la pensée d'Herbert A. Simon, entre la rationalité limitée et l'intelligence artificielle en soulignant l'impact des postulats de sa pensée : la réduction de la question de l'intelligence artificielle à une démarche de *problem solving*, son développement sur un système de signes dont la conception est exclusivement représentative et l'inscription de cette représentation dans une perspective spatiale. C'est ce qui nous permet de souligner une nouvelle fois le lien système – réseau, le second offrant l'arborescence nécessaire à la représentation du premier.

Et l'on voit comment la référence à la forme réseau permet justement d'échapper à ces limites structurelles : celle de l'organisation d'un système formel hiérarchisé d'information et celle d'une hiérarchie d'entreprise qui lui est congruent. La forme du réseau autorise les optimisations locales et constitue, en quelque sorte, une métonymie organisationnelle de la rationalité limitée. Comme pour ce qui visait le raisonnement en coût de transaction,

---

<sup>59</sup> article « artificieuse intelligence » in *Dictionnaire critique de la communication*, L. Sfez (Ed.), PUF, Paris, 1993, pp. 791-800 ou encore L. Sfez, *Critique de la communication (op. cit.)*, pp. 185-227

l'organisation en réseau offre donc une issue (rhétorique ?) à l'injonction de reconnaître la grande organisation recouverte ici par la forme réseau. On en retrouve les stigmates dans la proximité (déjà mentionnée plus haut) qui s'établit entre système et réseau, le système « fondant » alors en quelque sorte les systèmes d'informations formels et le « réseau » les hiérarchies congruentes. Elle offre aussi la possibilité de confondre une « Raison d'entreprise » et une « Raison de marché ».

#### **A. A. Alchian & H. Demsetz : les relations d'emploi comme lieu de la Raison calculante**

Le postulat qui est celui d'A. A. Alchian & H. Demsetz<sup>60</sup> est que, dans une économie capitaliste où les agents privés possèdent les ressources et se chargent de leur allocation, le comportement de maximisation les conduit à décider des formes d'organisation les plus efficaces. La « spécialisation coopérative » justifie ainsi, au nom de l'efficacité, le travail collectif et donc l'apparition des organisations ... et la forme de l'organisation en réseau en constituerait, à ce titre, la matérialisation la plus achevée ... car également la plus « plastique ».

La firme se caractérise ainsi par un travail en équipe dirigé par un agent central qui décide de l'action de ses subordonnés. Pour A. A. Alchian & H. Demsetz, la transaction marchande et la relation d'emploi sont de même nature et il est donc possible de raisonner par analogie, même si la relation d'emploi présente des spécificités, en conservant donc les critères de la Raison calculante propres à la transaction marchande dans la relation d'emploi. La difficulté apparaît du fait du contexte de la production en équipe à cause de la difficulté d'apprécier la contribution de chacun des acteurs à la production. La détection des performances individuelles est donc nécessaire, mais elle a un coût dans la mesure où il s'agit d'observer le comportement de chacun des acteurs au regard du fait qu'il s'agit d'un *input*. Mais chacun de ces acteurs aura tendance à se dérober au contrôle sur la base d'une conception pour le moins pessimiste d'acteurs qui tentent le plus possible de « tirer au flanc » au regard d'une perspective utilitariste réduite (voire strictement égoïste) de l'expression de leurs intérêts. Là encore, on retrouve exposés des arguments souvent mis en avant pour qui veut justifier l'expansion totalisante qui devrait être celle de l'organisation en réseau : tout devrait alors être réseau ... vu comme l'articulation de ces relations d'emploi et comme modalité venant faciliter le contrôle en le rendant « invisible », comme on en reprendra plus tard l'argumentation à partir de Michel Foucault.

#### **O. E. Williamson et l'économie des coûts de transaction comme fondement de la volonté d'efficacité organisationnelle visant à réduire la relation à la transaction**

Les textes d'O. E. Williamson qui servent de référence à la construction de son économie des coûts de transaction sont nombreux et se répondent tout en se précisant les uns les autres depuis le début de la décennie 80<sup>61</sup>. La firme existerait ainsi, pour O. E. Williamson, au regard des avantages économiques qu'elle propose en termes de coûts de transaction comparativement aux modes de coordination issus des transactions effectuées sur le marché. Il part d'une même conception de l'homme au travail qu'A. A. Alchian & H. Demsetz en considérant que, dans le contexte de leur intérêt individuel, ils vont chercher à « tirer au

---

<sup>60</sup> A. A. Alchian & H. Demsetz, « Production, Information Costs and Economic Organisation », *The American Economic Review*, vol. 62, n°5, décembre 1972

<sup>61</sup> O. E. Williamson, *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*, Free Press, 1975 & O. E. Williamson, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, October 1981 & O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985 & O. E. Williamson, *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris, 1994, 404 p.



flanc ». Du fait de l'époque à laquelle il écrit, O. E. Williamson tient compte de la complexité des organisations. En ce sens, O. E. Williamson peut être à la fois qualifié d'héritier de Ronald H. Coase à qui il va emprunter le concept de transaction et d'Herbert A. Simon à qui il va emprunter celui de rationalité limitée. Mais il généralise le concept du premier en introduisant celui du second dans une construction plus complète qui est celle de l'économie des coûts de transaction qui peut être également lue comme une théorie générale de la décision.

Chez O. E. Williamson, la transaction apparaît entre des unités technologiquement différentes dans une perspective contractuelle. Un coût de transaction est la somme des « coûts *ex ante* de négociation et de rédaction du contrat qui relie les deux entités et des coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur et de modification du contrat lorsque apparaissent des conflits ». O. E. Williamson pose ainsi les contours du jeu de la « Raison calculante » et donne une lecture complètement économique d'un contrat venant habiller, de manière « plastique » en quelque sorte, la transaction, tout en offrant le portrait d'un décideur qui soit capable de mettre en œuvre ces processus d'évaluation pour donner un contenu à ces contrats. C'est ce qui va conduire l'économie des coûts de transaction à prendre une vocation explicative qui permette de distinguer l'organisation par le marché de l'organisation par la hiérarchie et d'expliquer les relations qui s'établissent entre les deux. Le personnage visé par O. E. Williamson est l'administrateur de la firme capitaliste qui assure à la fois décisions opérationnelles (organisation du travail, rythme de production ...) et décisions stratégiques.

O. E. Williamson étudie en particulier quatre modes d'organisation interne « significatifs » : le « *putting-out system* », le mode « fédératif », le mode « communautaire - chacun pour soi » la « sous-traitance interne ». Le « *putting - out system* » est étudié sous l'angle historique, le mode « fédératif » rassemble des travailleurs indépendants côte à côte, la « sous-traitance interne » vise des contrats signés entre donneur d'ouvrage et agents autonomes, le mode « communautaire - chacun pour soi » est hypothétique et concerne une utilisation commune d'un potentiel par des travailleurs indépendants. Et le rappel de ces modes au regard de la plasticité absorbante de la forme réseau montre tout le bénéfice argumentatif que l'on peut ainsi tirer de la référence à la forme réseau ainsi « tiré » de sa dimension organisationnelle.

### **M. C. Jensen & W. C. Meckling et la théorie de l'agence : la décision vue comme un mode d'incitation et de contrôle**

Là où A. A. Alchian & H. Demsetz identifiaient la firme à la production en équipe, M. C. Jensen & W. C. Meckling<sup>62</sup> prennent en compte la diffusion du capital des sociétés anonymes actuelles pour construire leurs apports théoriques aux « nouvelles théories de la firme ». En comparant leur projet à celui d'O. E. Williamson, Hubert Gabrié & Jean-Louis Jacquier<sup>63</sup> soulignent : « *Il s'agit, dans les deux cas, d'une part, de démontrer l'efficacité productive supérieure du mode capitaliste d'organisation des firmes dans une économie de marché relativement à des modes totalement ou partiellement démocratiques et, d'autre part, d'établir la préférence des agents économiques pour ce mode* ». L'entreprise, même si elle se conçoit comme une organisation, n'est que l'habillage de contrats interindividuels et la production dépend de la motivation de ses membres. De nombreux « implicites » peuvent alors se révéler : la relation d'agence n'était sans doute pensable que si les techniques de

---

<sup>62</sup> M. C. Jensen & W. C. Meckling, « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360, 1976 & M. C. Jensen & W. C. Meckling, « Rights and Production Functions: an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n°4

<sup>63</sup> H. Gabrié & J.-L. Jacquier, *op. cit.*, p. 225

gestion de l'information la rendaient gérable. Par ailleurs, la légitimité politique contractualiste rendait également « pensable » l'organisation comme « nœud de contrats » ... tous étant bien entendu plutôt à durée déterminée ... Et, là encore, la forme réseau se montre formellement absorbante de cette perspective.

Ce qui est d'abord curieux, dans le processus de référence aux « nouvelles théories de la firme », c'est de remarquer que ce même corpus va servir à penser à la fois la hiérarchie et la gouvernance. Sans coup férir, « l'appareil » a ainsi cédé la place au marché par simple occultation, par un tour de passe-passe d'ordre anachronique dans le contexte du « moment libéral ». De façon générale, si l'on peut définir rapidement le libéralisme comme la contestation de la règle comme mode de gouvernement, il conduit alors à l'utopie d'une société sans règle. Et c'est en cela que la théorie de l'agence permet de penser l'entreprise l'organisation et son gouvernement tout en évitant de se confronter au statut institutionnel et politique de la règle. C'est aussi souvent le subterfuge qui est à l'œuvre quand on se réfère au réseau, dans la perspective d'un ordre « double » comme on le verra plus tard.

Il semble possible de coter les éléments suivants comme étant distinctifs de ce corpus.

C'est un projet d'interprétation de l'organisation dans les catégories du marché. Il s'agit de constater et d'expliquer l'isomorphisme entre deux types de relations : la transaction, représentative de la relation de marché et la hiérarchie, représentative de la relation d'organisation et, en quelque sorte, d'interpréter la relation hiérarchique comme une relation de marché dans la mesure où elle apparaîtrait là où elle serait plus efficiente que la relation de marché.

L'interprétation du marché et de l'organisation s'effectue dans les termes d'un système d'information. Le « mécanisme » de marché se réfère au postulat d'efficacité des marchés, c'est-à-dire à la rationalité d'agents de marché venant réagir au signal d'information qu'est le prix. Quand Herbert A. Simon introduit la perspective de la rationalité limitée des agents, il vient la compenser par la mise en avant de la boucle information – décision. Les apports théoriques qui vont suivre au travers du concept de relation informée vont venir reprendre et approfondir la perspective. Relation d'emploi, économie des coûts de transaction et relation d'agence ne vont en quelque sorte « tenir » que du fait de l'organisation d'un système d'information propre à compenser l'asymétrie d'information inhérente à la relation hiérarchique, mais dans l'univers d'une relation informée plus efficiente que la relation de marché. L'organisation est donc système d'information, mais système d'information plus efficient que celui du jeu des prix sur les marchés. L'organisation en réseau, comme lieu de « tressage » du marché et de la technique, bénéficie à plein de l'efficacité des techniques de l'information et de la communication. Ce sont bien elles qui permettent d'informer la relation d'emploi, la relation d'agence, le coût de transaction et d'en organiser l'économie de façon plus efficiente que sur le marché. L'asymétrie d'information suscite en quelque sorte l'entropie nécessaire à la coagulation d'un système d'information. L'organisation en réseau est aussi en quelque sorte le regret du marché perdu, mais dont elle doit se méfier quelquefois que la performance technique des systèmes d'information lui rende son efficacité ...

Il offre une perspective contractualiste de l'organisation qui tend à la modéliser comme un « nœud de contrats », modélisation que l'organisation en réseau permettrait de résoudre. Au sens politico-juridique, il s'agit de générer la socialité à partir de la position d'individus isolés liés entre eux par des contrats ponctuels au contenu et à la durée limités. C'est donc, là aussi, la substance de ces contrats qui donne son « épaisseur » socio-économique à l'organisation, par le « bas » pourrait-on dire et non de façon hiérarchique, par l'expression d'un pouvoir du

sommet. L'univers politique dans lequel on se situe est donc clairement celui des conceptions « néo-libérales ». Plus largement au plan social, l'organisation est vue comme une entité autour de laquelle s'articulent « en réseau » en quelque sorte des « parties prenantes », comme si ces parties pouvaient ou non « prendre » ou « ne pas prendre », à l'image de la catégorie des actionnaires, toujours prêts à se débarrasser de leurs actions s'ils constatent quelque chose qui ne leur plaît pas ou si le cours de l'action leur semble moins attractif. Il s'agit donc d'une position qui postule l'existence d'une réversibilité, idée que l'on retrouve dans la référence à l'organisation en réseau.

### **Du néo libéralisme au républicanisme civique : un passage par la théorie des « parties prenantes »<sup>64</sup>**

Dans les deux cas qui viennent d'être étudiés (le « néo-conservatisme » très brièvement et le « néo-libéralisme » beaucoup plus longuement), le problème de la démocratie reste posé face à leur forme d'acceptation des rapports sociaux dominants pouvant finalement conduire à conforter le pouvoir des « oligarchies invisibles ». Le recours à la forme du réseau pourrait alors être considérée comme « neutre » au mieux et, plus généralement conservatrice de ces pouvoirs.

Mais il est nécessaire de rappeler les arguments d'un dernier courant, celui du républicanisme civil, lui aussi constitutif du « néo-libéralisme » contemporain et que l'on retrouvera tel quel (ou sous les aspects d'un communautarisme plus ou moins atténué) dans le concept de « parties prenantes ». L'ultra libéralisme y est vu comme destructeur des valeurs communautaires et le républicanisme civique comme réaction conduit à mettre en avant des concepts tels que le « bien commun », les « vertus civiques », la lutte contre la corruption sur la base d'une argumentation justifiée à partir d'Aristote et de Machiavel.

Le « paradigme déontologique » issu du républicanisme civil vient alors s'opposer à l'individualisme et à l'utilitarisme. Il fonde la contestation de la représentation de l'organisation vue comme agglomération d'individus « hostiles » se réunissant temporairement en vue d'un bénéfice commun dans la construction d'une société (vices privés – vertus publiques, opportunisme et hasard moral en sont les caractéristiques). Il conduit ainsi à la reconnaissance de « parties prenantes » en cohérence avec les catégories de la démocratie délibérative, la forme technique du réseau rendant possible le mode d'expression de leurs positions et l'arbitrage entre celles-ci dans le contexte où un modèle de la décision « raisonnable » viendrait se substituer à celui de la décision rationnelle. Et l'on retrouve ici la dimension organisationnelle du réseau, mais qui ne se situe plus dans une dimension « tirée » vers la perspective économique.

La théorie des « parties prenantes », fondatrice aussi de la compréhension néo-libérale de l'organisation en réseau, est née dans ces perspectives de l'école « néo-libérale » américaine dont l'objet central reste la construction d'une théorie de la justice. Le concept de « partie prenante » se référerait ainsi plutôt à une perspective communautarienne, la « partie prenante » étant vue comme une communauté de référence possible sur la base d'un critère d'identification de type économique, politique et moral, conduisant à la délimitation des contours d'un groupe auquel les acteurs pourraient ainsi appartenir sans que ce soit pourtant à l'exclusion d'un autre. Cette perspective est d'ailleurs tout à fait compatible avec les catégories d'une société réticulaire comme il en a été question plus haut.

---

<sup>64</sup> S. Damak & Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes en perspective », *Journée ADERSE - AIMS « Développement Durable »*, Angers, 15/5/2003

C'est cette perspective communautarienne, « spontanéiste » à la limite, qui constitue à la fois la richesse et l'ambiguïté de la théorie des *stakeholders*. Un individu peut ainsi être à la fois citoyen, actionnaire, salarié, client etc ..., l'analyse de sa position se faisant dans les catégories de la représentation de l'équité de la partie prenante concernée et sa décision s'inscrivant alors bien dans un modèle de la décision « raisonnable », la décision rationnelle ne pouvant alors plus tenir. La théorie des parties prenantes est aussi le moyen de se raconter « des vies bonnes » au regard de la substance économique de l'activité humaine aujourd'hui. C'est d'ailleurs à ce titre que l'on pourrait, à propos de la théorie des « parties prenantes », parler de véritable « théorie des organisations ».

Il faut d'abord noter la rapidité de la constitution du corpus dont la multiplication des articles et des congrès est le signe. Les travaux académiques de ces dernières années lui ont réservé une place privilégiée. Selon Thomas Donaldson & Lee E. Preston<sup>65</sup>, dès 1995, ce sont déjà plus de 100 articles et une douzaine d'ouvrages qui lui sont consacrés, la majorité des articles ayant été alors publiée dans les revues *Business Ethics Quarterly* et l'*Academy of Management Review*. Mais le concept de « partie prenante » reste un concept très vague. La littérature américaine distingue souvent les *shareholders* (actionnaires) des autres *stakeholders*. La théorie des « parties prenantes » tend aujourd'hui à s'imposer comme référence dans les discours au point de prendre tous les aspects d'une idéologie. La question qui se pose finalement est de savoir pourquoi plaît la théorie des parties prenantes ?

Selon Samuel Mercier<sup>66</sup>, les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». Edward R. Freeman<sup>67</sup> les définit comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les considérations éthiques sont à l'origine des développements de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif (nous serions tous alors des parties prenantes !). Pour Thomas Donaldson & Lee E. Preston, les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés et que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

Entre autres classifications, on distingue aujourd'hui classiquement<sup>68</sup> les parties prenantes primaires qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de parties prenantes contractuelles) des parties prenantes secondaires qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (qualifiées encore de « diffuses »). La distinction entre les intérêts possibles de ces « parties prenantes » vient définir les positions des acteurs de la délibération.

Comme le signale François Lépineux<sup>69</sup>, c'est à partir d'« affaires » que la théorie des parties prenantes s'est construite. En 1967, aux Etats-Unis, des groupes communautaires s'invitent à

---

<sup>65</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 65-91

<sup>66</sup> S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection « Repères », Paris, 1999

<sup>67</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>68</sup> A. B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati, 1989

<sup>69</sup> F. Lépineux, « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, Paris, 2003

l'assemblée générale des actionnaires d'*Eastman Kodak* sur fonds de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. En 1970, aux Etats-Unis, des mouvements consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de la *General Motors* en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés. D'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont soulevées. Les interpellations du conseil d'administration font l'objet d'une large couverture médiatique. Ces deux faits générateurs ont marqué l'importance accordée depuis à la dimension « sociétale » par les dirigeants des grandes entreprises. En 1997 en Grande Bretagne, plusieurs actionnaires posent la question de la nature politique des relations qu'entretient *Shell* avec le gouvernement nigérian de l'époque compte tenu de la question des droits de l'homme et de celle du respect de l'environnement. C'est cette « affaire » qui est considérée comme le point de départ de la question de la *stakeholder governance*, c'est-à-dire l'émergence d'un activisme actionnarial.

Ce sont des faits de ce type (les premiers d'entre eux prenant toujours une dimension symbolique) qui ont été à l'origine du débat *shareholders capitalism – stakeholders capitalism*. Les enjeux liés au gouvernement de l'entreprise ont conduit à prendre en compte l'ensemble des relations qui existent entre l'entreprise et ses partenaires et qui ont donc largement contribué à l'enjeu pratique de la théorie des parties prenantes. La notion américaine de *community* est souvent mentionnée comme une des parties prenantes vis-à-vis desquelles l'entreprise doit se montrer responsable. La question est alors celle de la définition à apporter à la communauté comme partie prenante (B. W. Altman<sup>70</sup>, définition qui permette de prendre en compte la multiplicité des groupes concernés tout en rendant possible de rendre compte de la gestion de ces relations. C'est ainsi aussi que se constitue le lien organisation en réseau – théorie des parties prenantes.

Avant de proposer une investigation du champ de la théorie des parties prenantes, rappelons-en les postulats : l'organisation est en relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (Edward R. Freeman), la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Thomas Donaldson et Lee E. Preston), la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (Thomas Donaldson & Lee E. Preston). Mais on assiste aujourd'hui au « débordement » de la théorie des parties prenantes du domaine organisationnel vers le domaine politique ... Cette théorie serait ainsi considérée comme étant à même de rendre compte de la multiplicité des positions d'intérêts dans la société et l'organisation en réseau susceptible de lui donner une forme concrète.

Si l'on se réfère au concept de responsabilité, la théorie des parties prenantes possède deux variantes. La première concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est alors construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va alors répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information y est vue comme un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin soit au moins d'éviter l'opposition des parties prenantes soit même plutôt d'en gagner l'adhésion. La seconde conçoit la relation organisation – parties prenantes comme une relation sociale qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité. C'est encore dans l'extension idéologique de la théorie des parties prenantes dans sa vocation à rendre compte du jeu des intérêts de groupes dans la société que la définition « émergente » des contours de la responsabilité de l'Etat vis-à-vis des

---

<sup>70</sup> B. W. Altman, « Defining « Community as Stakeholder » and Community Stakeholder Management: A Theory Elaboration Study », in *Research in Stakeholder Theory 1997-1998*, Clarkson Center for Business Ethics, University of Toronto

parties prenantes est rendue possible par l'usage du support technique constitué par les réseaux. « Raison informationnelle » (vis-à-vis des parties prenantes) se trouve ainsi constitutive de la Raison d'Etat.

La théorie des parties prenantes prend ainsi au moins les contours d'une théorie empirique propre à rendre compte du fonctionnement des organisations et des sociétés. Elles y sont vues comme le « nœud » de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques. Mais cette approche descriptive ne permet de fournir que des propositions exploratoires et non pas de faire la connexion entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise (croissance, profit etc ...), de l'organisation et de la société.

La théorie instrumentale des parties prenantes à l'usage des entreprises a été avancée par T. M. Jones<sup>71</sup>. L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de rentabilité, de stabilité, de croissance etc ... On admet alors que « certains » résultats peuvent être obtenus par l'adoption de « certains » comportements. La théorie instrumentale est donc une théorie contingente (à un type de comportement).

Mais, dans sa perspective « englobante », la théorie des parties prenantes ne peut-elle être considérée comme une théorie normative ? C'est en particulier l'usage qui en est fait dans sa vocation à rendre compte du fonctionnement des sociétés. Il s'agit alors d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie empirique. Il s'agit alors de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque permettant de construire les actions « raisonnables ».

Cette théorie n'est pourtant pas contractualiste. Elle est née dans les perspectives philosophiques néo-libérales américaines dont l'objet central est la construction d'une théorie de la justice. Le concept de partie prenante se référerait plutôt à une perspective communautarienne avec l'affirmation de l'existence d'un « bien commun », la partie prenante contribuant ainsi à la définition des contours d'un groupe auquel les acteurs pourraient appartenir sans que ce soit pourtant à l'exclusion d'un autre. Et c'est cela qui constitue à la fois la richesse et l'ambiguïté de cette théorie. Un citoyen peut ainsi être à la fois client, actionnaire, salarié et partie prenante diffuse, l'analyse de la position se faisant dans les catégories de la recherche de l'équité qui sera celle de la partie prenante concernée. C'est ainsi que l'on peut lier théorie des parties prenantes, démocratie délibérative et organisation en réseau. La théorie des parties prenantes s'inscrit alors aussi bien dans le projet compréhensif de la relation organisation – groupes que dans celui de la relation société – groupes à la fois comme fondement (l'essence de l'organisation ou de la société naît de la relation avec ces groupes) et comme norme (il s'agit bien alors, pour l'organisation et la société, d'affirmer la « persévérance dans son être » par la gestion de ces relations). On retrouve alors ici les contours de cette société réticulaire dont il avait déjà été question plus haut et c'est ainsi que les liens entre théorie des parties prenantes et organisation en réseau se trouvent ainsi établis, l'organisation en réseau rendant ainsi possible la coexistence de ces parties prenantes.

---

<sup>71</sup> T. M. Jones, « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, 1995, pp. 404-437

## De la multiplicité des représentations de l'organisation en réseau

La forme réseau est « absorbante » de l'idéologie dominante qui tend à raisonner dans les catégories de la firme pour ce qui concerne les organisations, du fait de la position supposée occupée à « mi-chemin » entre le marché et la hiérarchie par l'organisation en réseau. C'est d'ailleurs avec O. E. Williamson (1985, p. 55) que le côté idéologique de cette argumentation opère. Au nom de l'aspect topologique « hybride » de l'organisation, on passe à l'hybridation marché – hiérarchie, le tout étant orchestré au nom des coûts de transaction. La réception métaphorique de la théorie des coûts de transaction opère alors : l'organisation en réseau tendrait ainsi à prendre les mêmes contours que ceux du marché, tous deux constituant une métaphore honorable de l'échange, l'organisation en réseau comme métaphore technique et le marché comme métaphore politico-économique. Ce qui est surtout important ici, c'est de « déclasser » la hiérarchie dans une perspective qui permette bien de distinguer les facteurs « amis » (le marché) des facteurs « ennemis » (l'organisation). L'organisation en réseau, par négation de sa nature organisationnelle participe alors de l'hypostasie du marché. On ne fâche ainsi personne et la référence au réseau appartient au subterfuge qui permet d'associer hiérarchie et « bureaucratie taylorienne » à « déclasser », par référence à la plasticité du marché et à la forme « post-bureaucratique & post taylorienne » (cf. Vincent Giard<sup>72</sup>). G. Paché & C. Paraponaris<sup>73</sup> voient ainsi une justification de l'émergence du réseau dans le fait que le recours aux compétences externes devient plus avantageux que leur gestion en interne. La logique coopérative, qui se situe ainsi entre hiérarchie et marché, serait durable car la coordination requise entre les différentes entreprises membres du réseau est importante. L'organisation en réseau serait également liée à la non-coïncidence des périmètres économiques et juridiques des entreprises aujourd'hui.

L'organisation réseau s'accorde aussi particulièrement bien avec les perspectives de la contingence stratégique, paraissant faciliter le recentrage sur les activités considérées comme constituant la base de l'entreprise en réponse aux « pressions » de l'environnement. « *Le réseau semble être l'angle d'attaque pertinent du mouvement de désintégration verticale et de désengagement entamé dans le monde des affaires à partir des années 1980* » (J. P. Helfer & G. Orsoni<sup>74</sup>). Ainsi, pour W. Powell<sup>75</sup>, les formes hybrides ne sont pas transitoires mais une réponse aux transformations de l'environnement grâce à leurs facultés d'adaptation. Elles permettent d'accéder à des savoir-faire externes et de conduire à un des « points aveugles » de la théorie des organisations : le projet d'une contingence non contingente.

C'est compte tenu de ces incertitudes qu'Alain Desreumaux qualifie la forme réseau de « nouvelle forme d'organisation », entre métaphore et objet d'étude<sup>76</sup> et qu'il nous invite à l'examen de différentes typologies de la forme. Dans un ouvrage consacré aux *Images de l'investissement*, l'auteur ne peut que plaider pour un fondement conceptuel applicable à partir de la décision d'investissement comme base d'investigation, qu'il s'agisse de réseau externe où les investissements relationnels sont dédiés à des actifs spécifiques, des investissements en

---

<sup>72</sup> V. Giard, « Besoins technologiques et réseaux », *Revue Française de Gestion*, n° 129, 2000

<sup>73</sup> G. Paché & C. Paraponaris, *L'entreprise en réseau*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris, 1993

<sup>74</sup> J. P. Helfer & J. Orsoni, *Management stratégique : politique générale de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 1994

<sup>75</sup> W. W. Powell, « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », in B. Staw & L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational behavior*, Greenwich, JAI Press, vol. 12, pp. 295-336, 1990

<sup>76</sup> A. Desreumaux, « Investissement et nouvelles formes d'organisation : l'étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau » in C. Charreaux (Ed.) *Les images de l'investissement*, Economica, Paris, 2001, p. 284

expertise de gestion de réseau, beaucoup plus « immatériels ». La coopération inter organisationnelle se laisse peu à peu recouvrir par le terme de confiance bien qu'il s'agisse plus d'une résultante apparue dans la durée et ne venant pas pour autant masquer l'asymétrie de ressources ou de pouvoirs entre partenaires et la plausibilité des calculs d'opportunités pour entrer ou sortir du réseau. « *La recherche d'un avantage mutuel, passant par l'instauration d'un contexte de collaboration et par une renonciation au moins partielle à l'autonomie décisionnelle, n'élimine évidemment pas le caractère politique de la situation* »<sup>77</sup>. D'où les attitudes ambivalentes avec des comportements où l'on retrouve les logiques d'options, d'engagement et de désengagement et le projet de modélisation d'une approche politique de la décision dans le cadre d'un réseau inter organisationnel comme nous le proposons U. Elg & U. Johansson<sup>78</sup> qui évoquent les motivations des acteurs du réseau, les structures et mécanismes d'action qui leurs sont ouverts, les manœuvres pour contrôler les interactions, les structures profondes de croyances et d'idéologie partagées par les membres du réseau.

La question du réseau viendrait reposer, d'une autre façon, celle de l'intégration de l'organisation dans un *continuum* allant de l'entreprise intégrée au réseau fortuit via le réseau centré et le réseau multipolaire ou encore celle du *continuum* de relations inter organisationnelles entre les comportements routiniers à faible complexité relationnelle venant relier des acteurs multiples et le comportement spécifique d'un nombre limité d'acteurs, à forte complexité relationnelle. C'est aussi la question de l'émergence du réseau, délibéré ou émergent. « *Que le réseau soit abordé sous un angle technique, économique ou sociologique, il est frappant de constater que son analyse ramène très souvent à des questions de localisation des décisions et d'efficacité des processus décisionnels (...) D'un point de vue technique, la question est de savoir comment garantir la cohérence d'un système de nature décentralisé, comment obtenir une efficacité globale sur la base d'un ensemble de décisions locales sans recours forcé à la coordination ou à la contrainte hiérarchique* »<sup>79</sup>. Il est bien sûr également important de prendre en compte les logiques des participants conduisant à en préciser le mode de gouvernance.

Pour leur part, Jean Pierre Douard & Michèle Heitz<sup>80</sup> parlent de logique additive qui exprime que la mise en œuvre d'une activité nouvelle a été rendue possible par la réunion de moyens émanant de partenaires d'un réseau, de logique d'intégration qui associe différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat. Ils vont ainsi se référer au concept de « réseau transactionnel » de F. Fréry<sup>81</sup> et ajouter la notion de « spécificité des actifs du réseau » dans la mesure où le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction de ses membres qui peut être mis en correspondance avec une structure formelle. C'est aussi ce qui va les conduire à mettre en évidence quatre familles types de réseaux. Les réseaux d'adjonction se caractérisent par une mise en commun de moyens tout en conservant un cloisonnement suffisant des partenaires pour protéger leurs savoir-faire spécifiques. Le niveau d'engagement est donc contrôlé et la réversibilité possible. Les réseaux heuristiques correspondent à des situations où le degré d'engagement et d'influence réciproques des

---

<sup>77</sup> A. Desreumaux, *op. cit.*, p. 295

<sup>78</sup> U. Elg & U. Johansson, « Decision Making in Inter-Firm Networks as a Political Process », *Organization Studies*, vol 18, n° 3, 1997, pp. 361-384

<sup>79</sup> Alain Desreumaux, *op. cit.*, p. 299

<sup>80</sup> Jean Pierre Douard & Michèle Heitz, « Etat des lieux des coopérations interentreprises en 2000 et 2001 et regard sur les dimensions stratégiques des réseaux », *Actes du colloque « Réseau »*, PESOR, Université de Paris XI, 26-27 septembre 2002

<sup>81</sup> E. Fréry, « Proposition de typologie des entreprises transactionnelles », *1<sup>o</sup> colloque international « Métamorphose des Organisations »*, vol. 3, Université de Nancy 2, 13-14 mai 1997, pp. 694-713



partenaires est le plus fort, d'où un apprentissage spécifique important, source d'une spécificité forte des actifs du réseau qui produit ainsi des valeurs spécifiques qu'aucun des membres ne pourrait produire individuellement. Les réseaux transactionnels se fondent sur des relations d'échange entre partenaires pour prendre en charge ou renforcer telle part de la chaîne de valeur. L'adhésion repose sur une analyse « coûts - avantages » de l'alternative faire ou faire faire. Le retrait en est-il ou non aisé ? Il s'agit plutôt de gérer des activités communes ou des activités complémentaires. La spécificité des actifs du réseau est faible. Les réseaux d'orchestration se fondent sur un degré significatif de stabilité. Le partenariat est générateur d'un actif spécifique plus fort, propre au réseau, avec des barrières à l'entrée et / ou à la sortie du réseau. Ce type de réseau favorise la spécialisation de ses membres. La pérennité dépend du niveau de confiance, des modes de contrôle, du niveau de contractualisation, de la qualité du retour sur investissement des engagements dans le réseau et la sortie du réseau en provoque la remise en cause. Les logiques d'apprentissage y sont actives et débouchent sur la mise en relation de composants qui restent au demeurant individualisés. C'est la coordination performante qui est la clé de la réussite de ce type de réseau.

Caroline Vahe-Hennequin<sup>82</sup> propose une analyse des contours des conséquences de la forme réseau en gestion des ressources humaines. La forme réseau est notamment confrontée à la question de la différenciation des populations et à celle de leur intégration dans des collectifs de travail, donc à la gestion indirecte des personnels non subordonnés qui reste à inventer malgré le constat de l'apparition de tensions issues des relations inter-firmes. Des zones d'incertitudes apparaissent conduisant au développement de coopérations et à la gestion spécifique de l'implication dans un projet commun.

Michel Casteigts<sup>83</sup>, en s'intéressant aux réseaux territoriaux de savoirs, propose une typologie de réseaux centrés sur deux aspects, la proximité territoriale, la formalisation et l'échange de savoirs avec les réseaux ouverts (dans lesquels la configuration du partenariat et le partage des tâches peuvent évoluer en permanence) ou fermés (dans lesquels la liste des participants est prédéterminée et ne peut évoluer que de façon formalisée), les réseaux institutionnels (l'initiative de la création d'un réseau local revient à une ou plusieurs institutions dans le cadre de la mise en oeuvre d'une politique partenariale) ou sociétaux (l'initiative de la création résulte d'un certain nombre d'acteurs dans la société), les réseaux stratégiques (mobilisations autour d'un enjeu de développement territorial) ou instrumentaux (orientation vers un objectif technique précis), les réseaux à niveau unique (sous une tutelle hiérarchique unique) ou à niveaux multiples (pas de hiérarchie, le ou les niveaux de coordination permettant une capitalisation des expériences et la constitution d'une expertise méthodologique elle-même mutualisée). Il va analyser ensuite les principes de fonctionnement de tels réseaux : principe de réciprocité (pas de procédure marchande mais contribution aux dépenses communes), adhésion volontaire, décisions par consensus, importance des relations interpersonnelles, forte réactivité et interactivité permanentes, dispositif technique léger (protocoles formalisés simples). L'originalité des réseaux territoriaux de savoirs est de viser à établir des liens entre les institutions et les territoires au regard du principe de subsidiarité (émis par l'Union Européenne et qui se caractérise par la volonté de faire faire au maximum, et ceci de la manière la plus proche possible du « terrain » et de la façon la moins globale possible). Un réseau de ce type va donc constituer un territoire de collaboration, base d'une nouvelle cohérence territoriale. Les réseaux territoriaux de savoirs portent donc l'ambition de

---

<sup>82</sup> C. Vahe-Hennequin, « Les organisations en réseau : définition, caractéristiques et conséquences en GRH », *Actes du colloque « Réseau »*, PESOR, Université de Paris XI, 26-27 septembre 2002

<sup>83</sup> M. Casteigts, « Les réseaux territoriaux de savoirs », *Actes du colloque « Réseau »*, PESOR, Université de Paris XI, 26-27 septembre 2002

la construction d'un apprentissage territorial où la mutualisation des connaissances va venir constituer un processus stratégique, voire se trouver à l'origine de processus de « codécisions ». Ils permettent en effet de construire des procédures informelles de concertation (donc un savoir tacite), des démarches innovantes de réponses à la complexité des dispositifs, des partenariats hétérogènes (en particulier privé / public).

Robert Reix<sup>84</sup> part du constat d'une évolution de la « substance » de l'organisation allant dans les catégories du réseau sur la base des caractéristiques suivantes : « *un processus de production traversant les frontières de l'organisation et dépendant du contrôle de plusieurs hiérarchies ; un processus flexible avec des intervenants différents suivant les moments ; une dispersion géographique fréquente des participants ; une coordination fortement dépendante des télécommunications* ». Et il invite à approfondir la nature informationnelle du concept de réseau, d'alliance et de coopération dans la mesure où l'argumentation développée (la coopération inter-entreprises, facteur clé de succès conduisant au recours « obligé » aux technologies de l'information et de la communication) lui semble trop frustré. Il est en effet temps de dépasser la vision idéologique qui permet aux économistes d'argumenter sur la zone de flou qui opère entre la hiérarchie et le marché, conduisant ainsi à une « pseudo » théorie des « quasi » externalités. Le réseau devient ainsi pour lui un espace de coordination sur la base de caractéristiques « spécifiques » : l'existence de relations entre dirigeants et agents d'organisations différentes (avec des degrés différenciés de confiance), des contrats qui, même incomplets, offrent un cadre à la structuration des relations, des technologies de l'information et de la communication qui apportent des avantages d'efficacité et des avantages de standardisation. D'où l'importance d'un équilibre entre besoins et ressources en matière de traitement de l'information.

Le réseau devient aussi espace d'apprentissage avec deux aspects : un apprentissage technologique allant de la connaissance de l'usage de moyens jusqu'à la construction de connaissances partagées, un apprentissage relationnel dont la confiance va émerger. D'où la duplicité du concept. Internet peut par exemple être vu aussi bien comme espace de liberté que comme ouverture de nouvelles possibilités de contrôle et de restriction des libertés. C'est la perspective que met en évidence Philippe Rivière<sup>85</sup> dans son article intitulé « Contrôle.com ». L'organisation en réseau devient alors une nouvelle figure de la technologie disciplinaire telle que la conceptualise Michel Foucault dans *Surveiller et Punir*. Elle est d'ailleurs si parfaite qu'elle en est invisible, comme dans les mafias.

## **Des entreprises en réseaux aux réseaux sociaux**

Comme on l'a déjà vu plus haut, les formes concrètes des entreprises en réseau sont multiples. C'est sur la base d'exemples que ce qui suit va considérer ce que l'on entend aujourd'hui le plus généralement par entreprises en réseaux.

## **Les entreprises de réseaux et les réseaux d'entreprises**

La notion de réseau est relativement récente dans le champ des théories des organisations. En revanche, certains secteurs d'activité économique sont, par nature, des activités de réseaux. Nous analyserons d'abord l'activité de ces industries qui sont intrinsèquement des activités de

---

<sup>84</sup> R. Reix, « Systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue », in F. Rowe (Ed.), *Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert collection « fnege », Paris, 2002, pp. 333-349

<sup>85</sup> P. Rivière, « Contrôle.com », *Le Monde Diplomatique*, juin 2000

réseaux pour ensuite analyser en quoi l'intégration d'une entreprise dans un réseau d'entreprises peut influencer sa performance économique et favoriser l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Nous nous interrogerons également sur l'interaction entre réseaux informatiques et réseaux humains afin de voir en quoi ils peuvent se compléter et/ou se suppléer.

### **Les entreprises de réseaux**

La première dimension réticulaire à laquelle est confrontée la gestion des entreprises est liée à la nature même de certaines activités économiques. Plusieurs secteurs d'activités sont composés d'entreprises de réseaux. Les réseaux postaux, téléphoniques, électriques, gaziers, ferrés, informatiques ou de distribution d'eau sont en effet portés par des modèles économiques et des contraintes de management qui leur sont propres. L'objectif n'est pas ici de synthétiser l'ensemble des travaux d'économie et de management portant sur les entreprises de réseaux<sup>86</sup> mais de comprendre les déterminants spécifiques de la performance de ce type d'entreprise et les compétences particulières qu'elles doivent mobiliser pour faire face à des enjeux techniques et économiques particuliers. Comme le souligne Nicolas Currien<sup>87</sup>, les entreprises de réseaux ont une fonction économique d'intermédiation. Ce sont des objets technico-économiques complexes, dont la fonction est de mettre en rapport des fournisseurs et des consommateurs de certains biens et services.

L'une des caractéristiques des entreprises de réseaux est que la densité des unités qui composent le réseau et la qualité des liens physiques qui les relient déterminent la performance économique de l'entreprise. Ainsi, dans le secteur de la téléphonie mobile, la qualité du maillage du réseau téléphonique fut le principal enjeu stratégique des entreprises arrivant dans ce secteur. On retrouve ici les principes de la loi de Metcalfe selon laquelle l'utilité du réseau téléphonique, pour un abonné, dépend du nombre de connexions potentielles. Plus généralement, la valeur et l'utilité d'un réseau s'accroissent exponentiellement avec le nombre d'utilisateurs connectés. Les économistes qualifient d'externalités de réseau ce phénomène d'interdépendance des décisions de consommation individuelles.

Les entreprises de réseaux sont marquées par la nécessaire compatibilité et interconnectabilité des unités qui les composent. Ceci suppose une standardisation des infrastructures. Ainsi, aux Etats-Unis, l'incompatibilité des normes téléphoniques utilisées par les différentes compagnies limite l'accroissement du nombre d'utilisateurs contrairement à l'Europe où la standardisation de la norme tend à favoriser l'interconnectabilité des réseaux, ce qui a stimulé la demande des consommateurs et contribué au développement du secteur. La gestion des réseaux et leur ouverture progressive soulève la question de leur compatibilité avec les autres réseaux. La complémentarité et la compatibilité d'une unité d'un réseau avec les autres sont la principale source de productivité et d'efficacité des entreprises de réseaux. Comme le souligne Gille<sup>88</sup>, manager des entreprises de réseaux consiste de plus en plus à manager des interconnexions, c'est-à-dire tisser des relations techniques, commerciales, tarifaires, économiques avec d'autres réseaux, acheter leurs produits et leur vendre ses propres produits. L'autre enjeu lié à la dimension systémique des activités réticulaires est la nécessaire continuité qui oblige l'entreprise à garantir l'interconnexion permanente des unités du réseau.

---

<sup>86</sup> La littérature est très dense sur ce sujet. Le lecteur pourra se référer utilement à N. Currien, *Economie et management des entreprises de réseau*, Economica, Paris, 1992, 209 p.

<sup>87</sup> N. Currien, *op. cit.*, p. XVII

<sup>88</sup> L. Gille, « Interconnexion des réseaux », in N. Currien, *Economie et management des entreprises de réseau*, pp. 31-52, Economica, Paris, 1992, 209 p.

Ainsi, l'une des activités principales des centres de distribution d'EDF est de simuler des ruptures de réseau entre les unités de production et les consommateurs et d'optimiser les interconnexions du réseau pour trouver un schéma réticulaire alternatif pour assurer la continuité de l'alimentation.

Sur un plan macroéconomique, les spécificités des activités de réseaux peuvent justifier l'existence de position de monopole. Comme le souligne G. Dupuy<sup>89</sup>, la question du monopole doit, pour une meilleure compréhension, être replacée dans la perspective du réseau et, s'appuyant sur l'exemple de ATT, l'auteur montre que cette entreprise avait accepté le contrôle régulateur de l'Etat fédéral en contrepartie d'une absence de concurrence permettant de garantir l'universalité de son réseau. La théorie économique des marchés contestables<sup>90</sup> a remis en cause l'optimalité de la situation monopolistique des entreprises en réseaux et a justifié leur déréglementation aux Etats-Unis et en Europe. Les entreprises de réseaux possèdent donc des modalités spécifiques de fonctionnement et des facteurs propres de compétitivité qui influencent les pratiques de management de ces structures intrinsèquement réticulaires.

### **Les réseaux d'entreprises**

Dans le domaine de l'organisation industrielle, les réseaux d'entreprises sont compris comme étant une source de compétitivité et d'avantage concurrentiel pour les entreprises appartenant à ces réseaux. La compétitivité des entreprises et leur capacité à créer de la valeur ne dépend pas uniquement des ressources humaines, techniques et financières qu'elles détiennent en propre ni de leurs compétences intrinsèques mais également de la qualité des interactions avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires industriels et les autres parties prenantes à l'activité productive de l'entreprise<sup>91</sup>.

L'importance de la structure réticulaire trouve son origine dans les nouvelles stratégies organisationnelles des entreprises qui se recentrent sur leurs compétences stratégiques et leurs métiers. Ceci les conduit à externaliser toutes les activités périphériques. Cette externalisation ne constitue pas un retour à la coordination marchande concurrentielle mais à une stabilisation d'une forme intermédiaire en réseau. Au cours des années quatre-vingt-dix, deux courants nouveaux d'analyse stratégique sont apparus, l'un s'appuyant sur la théorie des ressources d'E. Penrose<sup>92</sup> et l'autre sur la gestion des compétences-clés<sup>93</sup>. Les conclusions de ces courants convergent pour affirmer que l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise ne dépend pas de son adaptation à son environnement par un positionnement sur des secteurs porteurs mais sur une combinaison spécifique de ressources difficilement imitable. La gestion des compétences distinctives d'une entreprise en réseau suppose donc une capacité organisationnelle à les coordonner mais également à inscrire l'entreprise dans un réseau de partenaires industriels détenant les compétences complémentaires.

D'un point de vue juridique, les entreprises appartenant à un réseau sont, par définition, indépendantes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas marquées par l'unicité de commandement que

---

<sup>89</sup> G. Dupuy, « Avant propos », in N. Curien, *Economie et management des entreprises de réseau*, Economica, Paris, 1992, 209 p.

<sup>90</sup> W. Baumol & J. Panzar & R. Willig, « Contestable Markets : An Uprising in the Theory of Industry Structure », *American Economic Review*, vol. 73, n° 3, 1982, pp. 491-497

<sup>91</sup> Edward Freeman, *op. cit.*

<sup>92</sup> E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959

<sup>93</sup> C. K. Prahalad & G. Hamel, « the Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 3, 1990, pp. 79-91

confère la propriété du capital<sup>94</sup>. Un réseau est constitué d'entreprises liées par des relations d'échange fortes et fréquentes créant un groupe isolé du marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minima ainsi qu'une confiance réciproque entre les agents.

L'économie institutionnaliste s'est saisie du fait stylisé du réseau d'entreprise pour en évaluer l'impact sur les coûts de transaction. Les exégètes de Ronald H. Coase<sup>95</sup> ont mis en évidence l'intérêt d'une coordination autoritaire et administrative au sein de la firme par le biais d'une intégration verticale et/ou horizontale. Dans ce cadre théorique, le réseau apparaît alors comme une forme organisationnelle hybride entre le marché et la firme qui présente des avantages spécifiques. Nous nous démarquons ici de cette analyse pour considérer les réseaux d'entreprises comme étant des organisations ayant des caractéristiques et des modalités de fonctionnement spécifiques qui les différencient radicalement de deux autres formes institutionnelles que sont les marchés et les firmes.

Si l'on tient compte du degré de similarité des entreprises d'un même réseau et de leur degré de complémentarité on peut identifier deux types de réseaux en fonction de leur degré d'interdépendance systémique :

- Les réseaux d'entreprises caractérisés par une faible interdépendance systémique de ses membres car le réseau est composé d'unités similaires ayant peu de complémentarités et de faibles interactions opérationnelles. Les unités sont autonomes et leurs performances ne dépendent pas de leurs interactions avec les autres unités. Dans ce cas, la disparition d'une entité du réseau affecte peu les performances des autres et donc de l'ensemble. C'est notamment le cas des réseaux d'agences bancaires ou des réseaux de franchise (restauration rapide, salon de coiffure, boutiques de vêtements ...) où la fermeture d'une unité ne nuit pas à l'efficacité des autres. Cette forme optimise des économies d'échelle pour améliorer la compétitivité-prix du réseau. Pour reprendre la typologie de Christophe Assens<sup>96</sup>, ils correspondent à des réseaux où la coordination des tâches est supervisée par un acteur central au réseau.
- Les réseaux d'entreprises caractérisés par une forte interdépendance systémique de ses membres car le réseau est composé d'entreprises détenant des compétences différentes, complémentaires et interdépendantes. La disparition d'un membre du réseau affecte immédiatement l'efficacité des autres et de l'ensemble du réseau. C'est notamment le cas dans un réseau de cabinets d'avocats indépendants de spécialités différentes (si l'un d'entre eux quitte le réseau, par exemple, l'expert en droit social, c'est la qualité de l'offre de l'ensemble du réseau qui est instantanément dégradée car le réseau ne peut plus offrir cette compétence à ses clients). Ces réseaux à forte interdépendance systémique tirent leur avantage concurrentiel de l'optimisation des complémentarités des entreprises appartenant au réseau et de la qualité de leurs interactions pour améliorer leur compétitivité-qualité. Ces réseaux sont caractérisés par une autorégulation de la coordination des acteurs. Il n'y a pas d'acteur central contrôlant et coordonnant de manière formelle l'intégralité du processus de création de valeur.

Trois exemples permettent d'illustrer ce que l'on qualifie d'entreprises en réseau aujourd'hui :

---

<sup>94</sup> G. Paché & C. Paraponaris, *L'entreprise en réseau*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1993, 124 p, p. 5

<sup>95</sup> O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985, 450 p

<sup>96</sup> C. Assens, « Réseau neuronal et réseaux d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1997, pp. 5-13

- Les réseaux d'entreprises organisés autour d'une entreprise centrale pour optimiser des effets d'apprentissage : l'exemple du secteur automobile. Dans cette configuration, le réseau d'entreprises se caractérise par une firme pivot autour de laquelle gravitent les entreprises membres du réseau. Ce réseau comprend à la fois les fournisseurs, les concepteurs, les distributeurs, les clients, certains concurrents, mais également des universités, des institutions gouvernementales, des associations professionnelles et des syndicats. La firme « amiral »<sup>97</sup> s'entoure de compétences externes à travers la constitution d'un réseau de partenaires. La garantie de marché à moyen terme va inciter les fournisseurs à engager des investissements dans des outils de production spécifiques. Dans cette configuration, la concurrence ne s'exerce pas entre les firmes mais entre les réseaux d'entreprises et l'avantage concurrentiel de la firme « amiral » ne lui est pas intrinsèque mais dépend de sa capacité à créer et à animer un réseau de partenaires et de sous-traitants.
- Les réseaux formels d'entreprises pour optimiser des effets de réseaux : les réseaux d'alliance des compagnies aériennes. Le marché du transport aérien a été marqué, depuis plusieurs années, par l'arrivée d'opérateurs qui concurrencent les compagnies traditionnelles par des politiques tarifaires agressives. Aux Etats-Unis, Southern Airlines est la compagnie symbolique de cette stratégie ; en Europe, des compagnies comme EasyJet ou Ryanair sont les archétypes des compagnies qui obtiennent un avantage concurrentiel grâce à de faibles coûts d'exploitation qui leur permettent de pratiquer des tarifs très faibles. La faiblesse de leurs coûts s'explique par plusieurs critères : utilisation d'un seul type d'avion afin de réduire les coûts d'entretien, focalisation sur des lignes aériennes rentables, gestion des ressources humaines strictes (faibles salaires, taux d'activité plus important, peu d'avantages sociaux, etc.), recours à des aéroports secondaires, simplification des services en vols et facturation des prestations (boissons, repas, etc.). Les compagnies traditionnelles ont eu des difficultés à faire face à cette concurrence par les prix et ont cherché à définir d'autres sources d'avantages concurrentiels. L'une d'entre elles est la constitution de réseaux aériens par le biais d'alliances entre compagnies. On dénombre trois grands réseaux d'alliance internationale entre compagnies aériennes : Star Alliance, créée en 1997, qui regroupe notamment Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Air New-Zealand, All Nippon Airways, Mexican Airlines, S.A.S. et Singapore Airlines, OneWorld, créée en 1999, qui regroupe en autres compagnies American Airlines, British Airways, Finnair, Iberia, Cathay Pacific, Aer Lingus, Lanchile et Quantas. L'alliance Skyteam, créée en 2000, regroupe notamment Air France, Aeromexico, Delta Airlines, Alitalia et Korean Air. Outre l'amélioration de la qualité de service, ces alliances permettent aux compagnies aériennes de réduire leurs coûts par une interconnexion et une harmonisation de leurs systèmes informatiques (partage des codes de vols, connexion des systèmes de réservation), d'optimiser le remplissage des avions en alimentant les plates-formes de correspondance et de couvrir des lignes à faible trafic par l'intermédiaire des compagnies partenaires.
- Les réseaux informels auto-organisés : les districts industriels. Les années 1990 ont été marquées par une croissance substantielle des technopoles tels que San Diego, Hinschu, Cambridge, Grenoble, Sophia Antipolis, Munich ou Göteborg. Le succès contrasté des actions d'implantation d'entreprises dans des régions non industrielles a favorisé la prise de conscience de la nécessité de penser l'entreprise comme partie prenante d'un système d'éléments socio-économiques interdépendants. Dans cette perspective, les clusters régionaux sont appréhendés comme étant des agglomérations géographiques d'entreprises interdépendantes détentrices de ressources complémentaires coordonnées

---

<sup>97</sup> A. Rugman A. & J. D'Cruz, « La suprématie annoncée des réseaux », *Expansion Management Review*, Décembre 1997, pp. 62-69

par des relations marchandes. Un cluster industriel se définit comme un ensemble d'entreprises complémentaires dans un secteur d'activité dont la proximité géographique permet des interactions fréquentes favorisant une coordination efficace porteuse de dynamique économique. Traditionnellement, la localisation géographique des entreprises industrielles est expliquée soit par des raisons matérielles telles que la réduction des coûts de transport ou de communication, soit par l'accès privilégié aux ressources spécifiques. Alfred Marshall<sup>98</sup> insistait sur trois formes de rendements croissants liés à la localisation des firmes, à savoir l'accès à un marché du travail restreint, la mise en relation d'actifs complémentaires, la spécialisation de la production étant favorisée par l'intensité de la demande locale, et la diffusion des connaissances nécessitant des relations hors marché. L'analyse des externalités de connaissances<sup>99</sup> illustre aussi l'importance de la proximité géographique et cognitive dans les activités « intenses » en R&D. Ces externalités deviennent effectives si les entreprises sont parties prenantes d'un réseau de relations avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents, les universités et les centres de recherche et toutes les institutions publiques qui sont autant de supports potentiels. Ces réseaux ont besoin d'être localisés pour favoriser les relations informelles et ainsi engendrer l'émergence de codes communs, partager des normes sociales, et améliorer les flux d'information et de connaissance entre acteurs. Les illustrations empiriques ne manquent pas pour montrer que la localisation d'entreprises complémentaires dans une même zone géographique accroît leur productivité, leur rythme d'innovation et le nombre de créations d'entreprises<sup>100</sup>. La littérature sur les systèmes nationaux d'innovation s'est appuyée sur ce constat pour montrer l'importance de l'aide publique aux innovations locales par le financement d'infrastructures et d'institutions susceptibles de soutenir les efforts privés de recherche et de développement technologique. La compréhension des *clusters* industriels comme étant des réseaux informels d'entreprises collaborant et créant des alliances en fonction de la complémentarité de leurs ressources modifie la perception des facteurs de succès d'un entrepreneur. Au-delà de la qualité intrinsèque de son modèle économique, la réussite d'une entreprise dépendra de son insertion dans des réseaux informels d'expertise (avocats, financiers, entreprises industrielles etc ...) nécessaire à sa création et à son développement.

## Réseaux d'entreprises et réseaux de systèmes d'information

La coordination des réseaux d'entreprises dépend de la qualité de la circulation de l'information, des connaissances et des compétences entre les différentes entités. L'explicitation des connaissances est ainsi une condition de leur utilisation et de leur circulation sans mobiliser l'individu producteur de cette connaissance. L'explicitation permet de matérialiser la connaissance sur des supports déshumanisés tels que les règles, les procédures et les systèmes d'information. Les travaux du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), tout en reconnaissant les enjeux sociaux et les conflits induits par la gestion des connaissances font de la formalisation de celles-ci l'enjeu de leur gestion. Ainsi, les différentes méthodologies évoquées<sup>101</sup> de capitalisation des expériences, de modélisation des systèmes de connaissances, de rédaction structurée, de résolution des

---

<sup>98</sup> A. Marshall, *Principle of Economics*, 8<sup>th</sup> edition, MacMillan, London, 1920

<sup>99</sup> A. Jaffé & M. Trajtenberg & R. Henderson, « Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations », *Quarterly Journal of Economic*, vol. 63, n° 3, 1993, pp. 577-598

<sup>100</sup> G. Becattini, « The development of light industry in Tuscany », *Economic Notes*, n° 2/3, 1978

M. J. Piore & C. F. Sabel, *Les chemins de la prospérité*, Hachette, Paris, 1989, 440 p

R. Salais & M. Storper, *Les mondes de production*, Editions de l'EHESS, 1993, 467 p

<sup>101</sup> Cigref, *Gérer les connaissances*, pp. 60-65, Cigref, 2000, 102 p

problèmes ou de cartographie de l'information ont en commun de formaliser les savoirs, c'est-à-dire de les déshumaniser au sens où ils sont transférés sur des supports électroniques, dans des procédures et autres supports matériels. Cette phase de formalisation est suivie d'une phase de mise en commun et d'organisation de la circulation de ces savoirs grâce au recours, souvent massif, de systèmes informatiques ouverts aux acteurs du réseau et rendant ainsi accessibles les connaissances. Pour cette raison, les réseaux informatiques sont au coeur de la circulation de l'information au sein des réseaux d'entreprises.

Or, les systèmes d'information permettent une dématérialisation et une déshumanisation de l'information. Dans un premier temps, les systèmes d'information étaient dits " fermés " dans la mesure où ils étaient développés spécifiquement pour une entreprise. Cette spécificité ne contribuait pas à l'interconnectabilité entre les entreprises car des investissements spécifiques devaient être réalisés pour permettre les échanges électroniques d'information entre deux entreprises pour mettre en place une gestion de la production en flux tendus. La gestion en flux tendus entre des entités productives d'une même entreprise ou entre un réseau d'entreprises indépendantes est grandement facilitée par les systèmes d'information et notamment par l'interconnectabilité des systèmes productifs rendus possibles par la diffusion des ERP (*Enterprise Resource Planning*) développés par des sociétés comme SAP ou Peoplesoft. Les constructeurs automobiles peuvent externaliser 70 % de la production des pièces d'un véhicule et coordonner une constellation de fournisseurs en flux tendus dans le cadre d'un processus d'assemblage grâce aux systèmes d'information. La coordination des flux physiques entre les entreprises d'un réseau induit corollairement la circulation de flux d'information (transmission de commande, localisation de la livraison, déclenchement des paiements, etc.). Si la performance de l'entreprise dépend de la qualité de ses partenaires, la qualité du système d'échange d'information va déterminer la concrétisation du potentiel offert par le réseau de ressources.

Les technologies de l'information ont une double fonction dans les réseaux d'entreprises. D'une part, elles permettent de coordonner les membres du réseau et, d'autre part, elles permettent, quand il y a une autorité centrale (notamment dans le cas de la présence d'une firme « amiral ») de piloter l'activité du réseau et ainsi d'optimiser les processus décisionnels. Enfin, les systèmes d'information permettent de s'affranchir des contraintes de spatialité et de sociabilité nécessaires à la coordination des activités économiques en réduisant les coûts de coordination entre les entreprises.

Cependant, cette circulation des connaissances ne peut pas se réduire à la mise en place d'un système d'information. Même si certains théoriciens<sup>102</sup> considèrent que toutes les formes de savoirs sont explicables et que tout dépend des investissements de formalisation, d'autres chercheurs, en revanche<sup>103</sup>, affirment l'intrinsèque impossibilité d'explication de certaines formes de savoirs et de connaissances, renouvelant, de ce fait, la problématique de la circulation de l'information dans les réseaux d'entreprises en ne la réduisant pas à la dimension des systèmes d'information.

Mais il faut souligner les limites de la coordination des réseaux par les systèmes d'information au regard des compétences et des connaissances tacites et spécifiques.

---

<sup>102</sup> M. Schulz & L. Jobe, « Codification and tacitness as knowledge Management Strategies : An empirical exploration », *Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, n°1, 2001, pp. 139-166

<sup>103</sup> D. Teece, « Time-cost tradeoffs : elasticity estimates and determinants for international technology transfer projects », *Management Science*, vol. 23, n° 8, 1977, pp. 830-838

I. Nonaka, « A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5, 1, 1994, pp. 14-37



Certaines des ressources de l'entreprise sont des compétences par nature tacites et intransférables. Appartiennent à la catégorie des savoirs formels, les connaissances explicites qui peuvent se traduire en faits et en règles. En revanche, les procédures empiriques et les tours de main d'un métier qui ne peuvent pas être standardisés relèvent de la catégorie des connaissances tacites. La permanence du rôle du savoir du travailleur et l'utilisation des « qualifications tacites » se manifestent même dans les systèmes de production les plus automatisés. Dans les industries de *process*, la rentabilité des importants investissements industriels dépend de ces savoirs, de ces tours de main acquis dans l'exercice de l'activité (*learning by doing*<sup>104</sup>) qui assurent la qualité du *process* de production. La difficulté, pour gérer ces compétences, c'est qu'elles sont tacites, informelles et souvent diluées dans des collectifs d'ouvriers. L'enjeu pour la gestion va être d'analyser les processus de travail pour identifier ces micro-compétences critiques qui assurent la régulation du processus de production, de repérer les individus et les collectifs de travail détenteurs de ces compétences tacites. La connaissance tacite nécessaire aux micro-régulations s'apprend à travers l'expérience individuelle ; elle est difficile à exprimer dans un langage explicite et formalisé et elle est liée généralement à une situation spécifique. La qualification routinière tacite dont le travailleur a peu conscience peut être mise en évidence en la situant par rapport au problème de la maîtrise de situations de travail inhabituelles dans lesquelles les comportements routiniers acquis sont inadéquats. Ces micro-compétences de régulation sont spécifiques<sup>105</sup>. Elles naissent d'une interaction du facteur humain avec un capital technique spécifique. Cette spécificité signifie que ces compétences ne sont pas disponibles sur le marché du travail et que la firme doit les accumuler par auto-production. Dans cette perspective, Il faut envisager les activités de travail comme un ensemble de routines<sup>106</sup>. L'ensemble des routines constitue une forme de « mémoire organisationnelle »<sup>107</sup>. Elles sont mises en œuvre quasi automatiquement et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible.

Ces compétences et connaissances tacites se heurtent à tout processus de formalisation et rendent inopérants les systèmes informatisés de gestion de ces formes de savoirs. Il convient donc de définir un modèle descriptif des compétences afin d'identifier celles qui peuvent être formalisées et circuler entre les acteurs économiques par l'intermédiaire de réseaux technologiques de systèmes informatiques et celles qui ne le peuvent pas et impliquent donc des formes particulières de management, d'apprentissage et de circulation entre les acteurs économiques.

Pour comprendre les enjeux de la gestion des compétences critiques nous reprendrons la distinction faite, d'une part, entre les compétences formalisables et informalisables<sup>108</sup> et, d'autre part, entre les compétences transférables et intransférables<sup>109</sup>. La première catégorie relevant de la « tacité » qualifie les savoirs en tant que tels et la seconde, relevant de la transférabilité, qualifie les individus détenteurs de ces savoirs.

---

<sup>104</sup> K. Arrow, *The limits of the organisation*, WW. Norton, 1974, 237 p

<sup>105</sup> Gary Becker, *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago, 1974, 281 p

<sup>106</sup> R. M. Grant, « The resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, Printemps 1991, pp. 114-135

R. R. Nelson & S. J. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, 1982

<sup>107</sup> M. Girod, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1995, pp. 30-42

<sup>108</sup> S. J. Winter, « Knowledge and Competence as a Strategic Assets », in M. L. Tushman & A. H. Van de Ven (eds), *The Competitive Challenge*, University of California Press, 1987, pp. 159-184

<sup>109</sup> Gary Becker, *op. cit.*

## Transférabilité

	Forte	Faible
Forte	<b>Compétences et connaissances Informalisables mais transférables (2)</b>	<b>Compétences et connaissances Informalisables et intransférables (4)</b>
Tacité		
Faible	<b>Compétences et connaissances formalisables et transférables (1)</b>	<b>Compétences et connaissances formalisables mais intransférables (3)</b>

Nous distinguons quatre catégories de compétences et de connaissances :

- La première (1) est celle des compétences et des connaissances formalisables et transférables. La formalisation signifie que les savoirs peuvent être explicités, formalisés et enseignés hors du lieu de travail et leur transférabilité signifie qu'elles peuvent être redéployées dans un autre lieu de production avec un niveau de productivité identique. Par exemple les compétences liées à l'utilisation de logiciels standards (Word, Excel, etc.) correspondent à cette catégorie.
- La seconde catégorie (2) est celles des compétences et des connaissances informalisables mais transférables. Par exemple les compétences commerciales d'un vendeur ou les capacités d'enseignement d'un pédagogue sont tacites mais en revanche transférables. Un commercial peut aller vendre un autre produit et un enseignant peut enseigner dans une autre école.
- La troisième catégorie (3) concerne les compétences et les connaissances formalisables mais intransférables du fait de la spécificité de l'outil de production avec lequel elles interagissent. Par exemple dans les banques et les assurances qui avaient développé des systèmes informatiques propres, les compétences des salariés utilisateurs étaient formalisables et pouvaient faire l'objet de séances de formation mais ces compétences étaient intransférables dans la mesure où elles étaient spécifiques. Chaque entreprise avait son propre système informatique et aucune entreprise n'ayant le même, les compétences relatives à l'un d'entre eux étaient faiblement redéployables ailleurs (cette analyse est moins pertinente aujourd'hui avec le développement des logiciels de gestion).
- La quatrième catégorie (4) concerne les compétences et les connaissances qui sont tacites et intransférables. C'est de cette catégorie que relèvent les micro-compétences de régulation des industries de *process*. Ces savoir-faire sont tacites et la spécificité de chaque unité de production génère la spécificité et donc l'intransférabilité des ressources humaines mobilisées dans les activités de travail.

La pratique des tâches routinières dans les activités de travail implique un processus d'apprentissage par lequel les qualifications sont acquises à travers l'expérience. Pour que l'apprentissage aboutisse à l'acquisition d'un comportement routinier réussi, il devra être un

processus d'intégration de mouvements standardisés et de réduction des actes conscients. La transmission et même la création de savoir-faire passent alors essentiellement par l'imitation, la pratique, la socialisation et le travail en équipe plutôt que par un enseignement formalisé<sup>110</sup>. Cette connaissance acquise dans l'action est proche de l'analyse de Cyert et March<sup>111</sup> qui comprennent l'apprentissage organisationnel comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement. Le processus de formation sera rendu plus difficile quand les compétences seront tacites, non articulées, complexes et dépendantes. Si l'on distingue deux grandes catégories d'apprentissage<sup>112</sup>, l'apprentissage à dominante cognitive qui concerne en priorité les compétences axées sur la connaissance dont le contenu est articulé ou articulable passe par une explicitation ou même une formalisation de la connaissance et l'apprentissage à dominante comportementale apparaît plutôt quand la connaissance n'est pas articulée ou articulable mais peut cependant être enseignée, de façon moins directe et moins explicite.

La compétence tacite peut être individuelle et prendre la forme d'un savoir-faire difficile à analyser et encore plus à communiquer sous une forme articulée. Le savoir-faire auquel renvoie la compétence tacite ne consiste pas à appliquer une règle à laquelle on penserait d'abord, il n'est pas la conséquence d'un savoir théorique préalable dans la mesure où, dans le savoir-faire, on va de l'action à la règle et non l'inverse. C'est pourquoi le savoir-faire ne peut se décomposer en une somme de savoir-faire partiels mais apparaît plutôt comme une totalité close, ce qui explique la difficulté à l'enseigner. Il renvoie donc à une syntaxe expérimentale qui s'applique à des situations concrètes et temporellement situées. La maîtrise de cette syntaxe est incarnée dans des experts et des personnes expérimentées qui ont acquis et intégré tout un ensemble d'astuces et de savoir-faire difficilement formalisables. L'apprentissage se réalise alors grâce à une pratique répétée qui permet d'accumuler l'expérience ou au travers de l'imitation de l'expert par l'apprenti<sup>113</sup>. La difficulté soulevée par ce type d'apprentissage réside dans sa discrétion et son opacité : il est en effet difficile de maîtriser et d'organiser un tel apprentissage. Il est plus fréquent d'apprendre sans avoir conscience de ce qui est appris ou même sans percevoir qu'on apprend.

La dimension tacite des savoirs et des compétences met en évidence l'irréductible dimension humaine de la circulation de l'information et fait de l'individu l'élément central des processus de transfert des connaissances et des réseaux sociaux un vecteur fondamental de cette circulation. La circulation des savoirs et des connaissances tacites, et même parfois explicites, dépend des interactions sociales et donc de l'encastrement dans les mêmes réseaux sociaux des détenteurs et des demandeurs de ces connaissances.

## **L'irréductible dimension humaine des réseaux : des secteurs économiques sous-tendus par des réseaux sociaux**

Il est souligné ici, qu'au-delà de tous les déterminismes généralement mis en avant dans les discours sur la gestion, ce sont bien les réseaux sociaux qui jouent un rôle important en matière d'organisation en réseau.

---

<sup>110</sup> J. S. Brown & P. Duguid, « Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, pp. 40-57

<sup>111</sup> R. Cyert & J. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963

<sup>112</sup> M. Ingham & C. Mothe, « La coopération en Recherche et Développement : les déterminants de l'apprentissage organisationnel », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 2000

<sup>113</sup> A. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, 1977

## Le rôle des réseaux sociaux dans la régulation de l'activité économique

Granovetter<sup>114</sup>, avec la notion « d'*embeddedness* », a étudié l'impact des réseaux sociaux détenus par des individus ou sous-tendus par des communautés pour expliquer leur réussite économique (recherche d'emploi et développement du système électrique américain). Gulati<sup>115</sup>, pour sa part, montre que la formalisation des réseaux d'entreprises ne peut se comprendre qu'à travers les réseaux sociaux qui préexistent et sous-tendent les réseaux d'organisations. Il convient d'analyser l'irréductible dimension humaine dans la construction de réseaux d'entreprises. La recherche d'un avantage concurrentiel par l'intégration dans un réseau d'entreprises qui donne accès à des ressources, à des informations, qui favorise les effets d'apprentissage générateurs de gains de productivité ou qui confère une position concurrentielle dominante, explique pourquoi les firmes nouent des alliances et des partenariats industriels. Cependant, la compréhension des modalités de construction de ces réseaux entrepreneuriaux suppose une analyse des réseaux sociaux sous-jacents. Comme le suggère Grossetti et Bès<sup>116</sup>, il convient d'analyser l'influence des relations sociales sur les échanges économiques pour montrer comment « *les individus réinvestissent dans l'activité économique des solidarités issues d'autres contextes* » afin d'ouvrir l'analyse des échanges économiques à des dimensions non-économiques et mettre en évidence l'irréductibilité de la dimension humaine des échanges économiques.

Les partenariats, les alliances entre clients, fournisseurs, concurrents, interlocuteurs politiques et financiers nécessitent des organisations aux structures adaptées à de telles stratégies. La réussite des alliances visant à combiner des ressources technologiques est conditionnée par des échanges d'équipes. Ainsi SAP (société allemande) qui développe son progiciel de gestion d'entreprise sous l'environnement Windows détache en permanence une équipe d'informaticiens à Seattle chez Microsoft afin de profiter des derniers développements de cette firme pour ensuite optimiser ses propres applications informatiques. La réussite du partenariat industriel dépend de la porosité entre les deux entreprises permise par une multiplication des interactions sociales entre les ingénieurs des deux sociétés.

Le phénomène collectif du réseau social peut également être appréhendé dans une perspective individuelle à partir du concept de capital social<sup>117</sup>. Chaque individu détient un capital social qui correspond à l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations sociales plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Dans ce cas, la notion de capital social suggère que la composition des relations sociales d'un individu constitue pour lui un atout dans son activité économique car les informations qu'il détient sur les membres de son capital social réduit l'aléa moral dans les échanges qu'il noue avec eux et parce que les membres de son réseau le font bénéficier d'informations privilégiées. Dans les échanges économiques, le capital social d'un individu sera constitué de l'ensemble des personnes avec lesquelles il a des relations de confiance. La transitivité de cette relation (Je fais confiance à X, que je ne connais pas, parce que Y, que je connais et en qui j'ai confiance, fait confiance à X) renforce et entretient le réseau social en démultipliant les relations interindividuelles. L'interconnaissance des membres d'un réseau

---

<sup>114</sup> M. Granovetter, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510

<sup>115</sup> R. Gulati, « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n°v4, 1998, pp. 293-317

<sup>116</sup> M. Grossetti et Bès, « Encastremets et découplages dans les relations science-industrie », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 42, n°2, 2001, pp. 327-355

<sup>117</sup> P. Bourdieu, « Le capital social », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociale*, n°v31, 1980, Janvier, p. 7-9

réduit l'asymétrie lors des échanges que ces membres réalisent entre eux.

L'incomplétude des contrats due à la faiblesse des méthodes instrumentales d'évaluation des risques inhérents à l'échange et aux limites des dispositifs institutionnels de protection des co-contractants peut être résolue par la qualité du lien social entre les partenaires de l'échange économique car la densité des relations interpersonnelles permet d'accéder à des informations inaccessibles dans le cadre de relations strictement professionnelles. L'analyse sociologique et notamment le concept d'« *embeddedness* » offrent un mode alternatif de réduction de l'asymétrie de l'information à celui proposé par la théorie économique sur les incitations<sup>118</sup>. Là où les économistes offrent une solution en termes soit d'incitation financière à révéler des informations dans le cadre d'un échange interindividuel, soit de contrats complets pour contraindre les acteurs, l'analyse sociologique montre que le recours au réseau social du partenaire de l'échange est un mode alternatif de réduction du risque lié au hasard moral. Ce réseau social peut être préexistant à l'échange marchand (dans le cas des réseaux religieux ou ethniques) ou peut se construire progressivement au cours des échanges économiques par un apprentissage mutuel des cocontractants. Dans certains cas, lorsque cette imbrication entre sphère professionnelle et privée est trop faible, l'activité économique peut être inhibée par le manque de confiance interpersonnelle nécessaire à l'échange. La confiance devient ici « *une forme d'organisation sociale* »<sup>119</sup> qui permet des échanges qui ne se réaliseraient pas dans le cadre de marchés formellement organisés.

On définit ici les réseaux sociaux comme des groupes d'individus entre lesquels la fréquence des interactions économiques et la densité des relations sociales permettent de lever l'incertitude liée au hasard moral en permettant de discerner précisément entre les membres malhonnêtes et les membres honnêtes. La première caractéristique de ces réseaux est que l'information qui intéresse les membres du réseau circule très vite et que des effets de réputation se construisent rapidement parmi ses membres conduisant à une asymétrie d'information entre les membres et les non-membres du réseau. La seconde est qu'il y a une solidarité entre les membres du réseau dont il faut tenir compte lors d'une interaction avec l'un d'entre eux car interagir avec un membre du réseau conduit à interagir indirectement avec l'ensemble de ses membres. Ces caractéristiques vont modifier la nature de l'échange. L'optimisation de l'échange suppose de ne plus appréhender l'échange marchand comme une relation instantanée, strictement professionnelle et strictement individuelle mais comme une relation durable, dans laquelle intervient une dimension informelle et personnelle entre les contractants et qui implique, au moins de manière indirecte, des relations avec l'ensemble des membres du groupe social.

L'efficacité de la régulation réticulaire d'une activité économique dépend du degré d'incertitude pesant sur la qualité des biens et des informations qui y circulent. La standardisation des biens, en levant l'incertitude sur la qualité des biens, permet une coordination marchande à moindre coût. En revanche, l'accroissement de l'incertitude portant sur les biens échangés remet en cause la régulation marchande et va conduire les acteurs économiques à reporter leur jugement sur les producteurs<sup>120</sup>. Le bien ne vaut que par celui qui le fournit. Cette évaluation s'appuie sur une pluralité d'échanges économiques socialisés, c'est-à-dire inscrits dans une temporalité, dans un groupe social et dans des échanges non-économiques. Les échanges non-économiques permettent d'encadrer la relation d'échange

---

<sup>118</sup> G. Akerloff & J. Yellen, *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge University Press, 1986, 348 p

<sup>119</sup> L. Karpik, « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, Avril-Juin 1989, p. 187-210

<sup>120</sup> L. Thévenot, « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, p. 147-197

économique dans un environnement social plus dense et modifie la nature de l'échange pour le faire évoluer d'une logique d'optimisation strictement marchande à une logique d'échange social plus large et ainsi permettre des échanges qui ne seraient pas possibles dans une pure logique marchande.

La fréquence des interactions économiques et la densité des relations sociales permettent de lever l'incertitude liée au hasard moral en permettant d'anticiper précisément les comportements individuels. La socialisation devient une condition nécessaire à l'échange économique et refuser cette socialisation conduit à être exclu de l'échange économique car les membres de la communauté économique sont conscients que c'est leur réseau social qui apporte les informations pertinentes et que c'est la coercition sociale qui garantit la réciprocité de l'échange.

On distingue ici les relations sociales à finalité économique (relations de travail ou relations de partenariat industriel), qui pourront être des liens forts ou faibles, des relations sociales à finalité non-économique (relations familiales, relations amicales, relations associatives ou relations ethniques) qui, elles également, pourront être des liens forts ou des liens faibles. La nature des liens dans une dimension peut intervenir dans la dynamique de fonctionnement des liens dans l'autre dimension. Par exemple, l'existence de liens forts dans des relations sociales dans la sphère non-économique favorisera la création de liens dans la sphère économique.

### **Les conditions d'existence des réseaux sociaux économiques**

Le fonctionnement des réseaux sociaux suppose l'existence d'un lien de confiance. Dans la perspective des réseaux, cette dernière suppose un apprentissage social qui permette aux partenaires de l'échange de s'évaluer mutuellement à travers des échanges sociaux et/ou économiques ayant un faible enjeu. Cet apprentissage social suppose une complémentarité des biens échangeables qu'ils détiennent, une proximité géographique des partenaires de l'échange, une certaine temporalité de leurs relations et une dimension interpersonnelle de l'échange.

### **L'interdépendance des membres du réseau**

Pour que les individus échangent, il faut qu'ils aient un intérêt à échanger, c'est-à-dire qu'ils détiennent des ressources qu'ils sont prêts à échanger et que les autres souhaitent acquérir. On est proche du modèle de la solidarité organique décrit par Emile Durkheim<sup>121</sup> selon lequel la division sociale du travail, en spécialisant les acteurs économiques, les rend interdépendants dans l'accomplissement de leurs activités. La première condition d'existence d'un réseau socio-économique est la complémentarité des ressources détenues par ses membres interdépendants. Il ne suffit pas d'appartenir à une communauté (universitaire, entrepreneuriale ou ethnique) pour que s'amorce la dynamique de l'échange réticulaire. Pour que se constitue un réseau, il faut qu'il y ait un intérêt à échanger entre les individus. Les agents économiques se constituent en réseaux économiques pour optimiser leurs ressources individuelles et, dans ce cas, n'est admis dans le réseau qu'un détenteur d'une ressource complémentaire et équivalente qui peut être utile aux autres membres de la communauté. Les réseaux informels qui se cristallisent dans la Silicon Valley entre des capital-risqueurs, des avocats, des banques d'investissement et des experts-comptables autour de *start-ups* sont fondés sur cette interdépendance. Ces sociétés de services sont dépendantes du succès de l'entreprise à laquelle elles vendent leurs services pour le paiement de leurs honoraires et/ou

---

<sup>121</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 1893, 471 p

la valorisation des actions de l'entreprise qu'elles ont pu recevoir comme rétribution. Le succès de la *start-up* dépend de la contribution de chacune des sociétés de services dans son domaine d'expertise. Cette interdépendance indirecte des sociétés de services explique la constitution de communautés d'intérêts par des experts complémentaires. Par exemple, une mauvaise protection juridique des inventions d'une *start-up* hypothéquera les investissements réalisés par le capital-risqueur ; de même, l'incapacité de l'expert-comptable à maîtriser les principes de comptabilisation dans les hautes technologies diminuera la valorisation sur laquelle s'appuiera la banque d'investissement lors de l'introduction en bourse d'une *start-up*. Pour cette raison, non seulement les prestataires de services les plus performants évaluent les *start-ups* avant de travailler pour elles, mais ils évaluent également les autres prestataires de services fournisseurs de la start-up dont la contribution sera déterminante au succès de l'entreprise. Cette interdépendance conduit à la création de réseaux informels d'experts complémentaires.

### **La proximité géographique des co-contractants**

La seconde condition nécessaire à la construction du lien interpersonnel de confiance est la proximité géographique entre les individus car elle favorise la qualité de la relation interindividuelle. Par exemple un conseiller bancaire, décrivant sa méthode d'évaluation, reconnaît examiner l'évolution des ratios dans le temps en les comparant aux autres entreprises du secteur d'activité, regarder la zone géographique et l'âge de l'emprunteur, interroger ce dernier pour savoir s'il connaît les principes de base de la gestion. Ensuite il essaye de savoir s'il boit, il va le voir dans son entreprise pour voir s'il est sérieux, s'il accueille bien ses clients et s'il tient bien son magasin. Il interroge les autres commerçants du même quartier pour obtenir des informations et connaître sa réputation. Dans cette approche, c'est la proximité physique entre le conseiller bancaire et l'emprunteur qui va rendre possible la fréquence importante des relations interindividuelles. L'importance de la proximité physique pour construire un lien de confiance avec les petites entreprises confère un avantage concurrentiel aux banques régionales qui bénéficient d'une expérience directe des méthodes de travail et de la valeur technique de leurs clients et sont, de ce fait, en mesure d'évaluer le risque avec une plus grande fiabilité.

### **La temporalité de la relation sociale d'échange**

L'inscription de la relation d'échange dans la temporalité réduit le coût d'accès à l'information car il permet un apprentissage social mutuel des contractants. L'intérêt des contractants est d'inscrire la relation d'échange dans une logique de jeux à coups répétés entre les mêmes joueurs et non dans une logique de transaction unique telle que la présente la théorie micro économique néoclassique. La régularité de la relation est génératrice d'informations. Pour reprendre l'exemple bancaire, tout emprunteur qui aura une relation durable avec son banquier aura un avantage sur les autres emprunteurs et pourra bénéficier d'une plus grande fiabilité de la part de son banquier. La confiance est liée à l'interconnaissance qui permet d'anticiper un comportement fiable de l'autre partie et donc de réduire l'aléa moral lors de l'échange. Il y a un intérêt mutuel des partenaires économiques à bien se connaître mutuellement. Plus l'acteur économique acceptera de révéler des informations au cours de la relation pour donner la preuve de son honnêteté et plus il pourra bénéficier de conditions privilégiées de la part de son partenaire. Il y a un continuum allant de la méfiance à la confiance et c'est le niveau d'information qui va être déterminant pour passer d'une situation à l'autre. Or la durée de la relation sera déterminante dans le niveau d'information acquis par les partenaires de l'échange.

### **Encastrer la relation professionnelle dans des relations extra professionnelles**

L'interdépendance *a priori* des individus, la proximité et la temporalité de la relation professionnelle sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour établir un lien de confiance. La nature de la relation doit également évoluer pour qu'un *intuiti personae* se crée entre les contractants<sup>122</sup>. La relation professionnelle deviendra le prétexte à des relations informelles qui consistent en des échanges d'informations sans lien direct avec le projet et *a priori* extra professionnelles. Cette convivialité ne résulte pas uniquement de la sociabilité naturelle des individus mais relève de la stratégie d'acteurs rationnels. Ces civilités permettent l'échange d'informations qui vont influencer sur l'évaluation du risque et contribuent à l'instauration d'une relation de confiance. Inversement, l'entrepreneur qui veut gagner la confiance de son banquier a intérêt à donner un maximum d'information, à révéler sa stratégie et à être visible pour le rassurer. Ainsi, lorsqu'ils passent près de leur agence, certains chefs d'entreprise n'hésitent pas à rendre visite à leurs banquiers pour discuter de leur vie privée et entretenir des liens amicaux. D'ailleurs, un document de conseils aux entrepreneurs édité par une chambre de commerce les incite, « *pour gagner la confiance de leur banquier* », à chercher des lieux de rencontre informelle pour dépasser la relation « client – fournisseur ».

Cette capacité à transformer une relation professionnelle en une relation amicale suppose, pour les acteurs économiques d'accepter une imbrication entre leur vie professionnelle et leur vie privée en continuant à travailler en dehors des heures de travail, mais également en impliquant leur famille dans la construction de la relation sociale. L'activité professionnelle n'est plus délimitée de façon stricte par un espace de travail ni par des plages horaires. Elle se mêle aux autres aspects de la vie publique et concurrence la vie privée. De nombreux acteurs économiques partagent certaines activités extra professionnelles avec leurs clients (golf, marathon, concerts, expositions, etc.)<sup>123</sup> et fréquentent les mêmes lieux de socialisation que leurs partenaires pour pénétrer leur réseau social. Lorsqu'une relation d'échange fondée sur la confiance est instaurée, l'échange entre le conseiller bancaire et l'entreprise ne se limite plus à un simple prêt dans le cadre d'une relation professionnelle mais s'inscrit dans une relation d'échange plus complexe. De nouvelles solidarités s'établissent entre le banquier et l'emprunteur.

Cette administration de la preuve de la nature de la relation de confiance passe parfois par la violation des règles de gestion édictées par les directions bancaires. Le glissement d'une relation strictement professionnelle à une relation amicale modifie la nature de l'optimisation. Celle-ci n'est plus strictement économique et intègre une dimension sociale et psychologique. Pour le banquier, lorsque son client fait faillite, c'est également un ami qui fait défaut. Inversement, pour un chef d'entreprise, faillir dans ses engagements, c'est perdre l'estime de son banquier et détruire le capital confiance accumulé. A la coercition juridique et légale s'ajoute une coercition morale (la volonté de ne pas trahir un ami) et sociale (être identifié

---

<sup>122</sup> Au sens juridique du terme : « Un contrat est marqué *d'intuitus personae* lorsque sa formation et son exécution dépendent de la personne du cocontractant. La considération de la personne constitue alors la cause de l'engagement. Ainsi, dans ce genre de contrats, une offre ne peut être acceptée que si le sollicitant a donné son agrément à la personnalité de l'acceptant. Il est des types de contrat qui habituellement sont conclus *intuiti personae* en raison de la confiance qui doit unir les contractants. L'*intuiti personae* est souvent relatif. Parfois il s'agit d'un *intuiti personae* subjectif prenant en considération les qualités individuelles de la personne ("parce que c'était lui, parce que c'était moi"). Pour chacune des deux parties, la considération de la personne (talent, réputation, habileté, opinions politiques, religieuses, morales, honnêteté, etc.) de l'autre est déterminante » (Malaurie & Aynes, 1990, p. 180).

<sup>123</sup> L'Etat reconnaît d'ailleurs le rôle de ses pratiques puisque l'inscription à un club de golf est fiscalement déductible si le bénéficiaire démontre que son appartenance à ce club lui a permis d'acquérir de nouveaux clients.



comme celui qui a trahi un membre du réseau). Il y a donc un intérêt pour le banquier de sortir d'une relation strictement professionnelle pour rentrer dans des relations interpersonnelles au sein d'un réseau social. Cette stratégie n'est pas dénuée de risques pour le conseiller bancaire car s'il trahit un chef d'entreprise en lui refusant, par exemple, de manière injustifiée un découvert, c'est tout le réseau professionnel qui lui en tiendra rigueur. Une régulation des échanges par la confiance interpersonnelle caractéristique d'une communauté peut être antinomique avec une régulation contractuelle des échanges dans une société marchande car exiger la rédaction d'un contrat pour formaliser les termes de l'échange correspond à l'expression d'un signe de défiance à l'égard du co-contractant. Dans ce cas, il n'y a pas complémentarité des formes de sécurisation de l'échange mais concurrence. Le choix de l'un excluant mécaniquement celui de l'autre.

## **Des réseaux sociaux aux réseaux socio-économiques**

L'individu en tant qu'acteur social remplit une multiplicité de rôles sociaux. Il est à la fois enfant, parent, ami, collègue, voisin, partenaire de loisir, supérieur hiérarchique, concurrent, client, fournisseur, membre d'une association, etc. Cette multiplicité de l'acteur social relève parfois d'activités sociales sans finalité économique, géographiquement et temporellement déconnectée de l'activité économique de l'individu. Il peut y avoir un découplage entre la sphère sociale professionnelle et la sphère sociale privée (famille, amis, associations, etc.) des individus. Cette désocialisation de la relation de travail est parfois présentée comme une des caractéristiques des sociétés modernes dans lesquelles il y a une imperméabilité entre les réseaux sociaux des acteurs et leur activité professionnelle. On parlera de réseaux socio-économiques quand l'activité professionnelle sera encadrée dans l'activité sociale des individus. La porosité entre les deux sphères les conduira à interagir et à influencer la logique de fonctionnement de chacune d'entre elles.

Pour reprendre la terminologie de l'économie des grandeurs<sup>124</sup>, la sphère privée est régie par le principe de justification domestique alors que la sphère professionnelle est régie par le principe de justification marchand et le principe de justification industriel. Tant que les deux mondes sont isolés, il n'y a ni tension ni influence entre les logiques. En revanche, une porosité due à proximité physique et/temporelle va contribuer à l'interpénétration, à l'encastrement des deux sphères. L'unicité spatiale est une condition d'existence des communautés. On parlera donc de réseaux socio-économiques quand la sphère sociale privée et la sphère sociale économique des individus seront interconnectées et interagiront.

## **Éléments d'analyse des réseaux sociaux**

La notion de réseau social est souvent rapprochée intuitivement de la notion de communauté au sens où le réseau apparaît comme un ensemble d'individus unis par des relations sociales fréquentes qui les constituent en communautés. L'appareil conceptuel d'analyse des réseaux sociaux font de la communauté une sous-catégorie de réseaux dans lesquels les individus sont unis par des liens sociaux forts. Dans un réseau socio-économique, l'échange économique est sous-tendu par des liens sociaux, cependant la nature des liens et la densité des réseaux varient et modifient les stratégies des acteurs et les modalités sociales de la régulation économique. La présence au sein d'un ensemble social d'une alternance de liens forts et de

---

<sup>124</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991, 483 p

liens faibles induisant des trous structuraux influence les dynamiques sociales et les stratégies d'acteurs.

Dans sa volonté d'articuler les interactions micro sociales et les phénomènes macro sociaux, Granovetter<sup>125</sup> a montré que, par le biais des réseaux sociaux, les interactions interindividuelles se traduisent par des phénomènes macro sociaux qui, de manière symétrique, rétroagissent sur les individus et les petits groupes. Au cœur de son analyse se trouve la notion de lien interpersonnel dont “ *la force est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* ”<sup>126</sup>. En fonction de l'intensité de la relation, le lien sera qualifié de fort, faible ou absent. Les liens forts d'un individu forment un réseau dense et les liens faibles, un réseau plus lâche.

## **Liens forts, liens faibles et liens virtuels**

### **Les liens sociaux forts comme condition d'existence de la communauté**

Les liens sociaux forts correspondent à des relations sociales fréquentes, durables, interpersonnelles avec un engagement émotionnel fort. Ils sont le ferment d'un groupe social porteur d'une identité forte car la multiplicité des échanges sociaux et économiques est la condition de l'émergence d'une identité sociale. L'existence de ces liens forts favorise l'existence de cliques et de communautés qui sont des groupes sociaux dont les membres sont unis par des échanges sociaux et économiques nombreux. La principale caractéristique des groupes sociaux unis par des liens forts est la forte redondance de l'information circulant entre ses membres. Cette circulation dense de l'information crée les conditions d'une coercition sociale qui exclut les comportements opportunistes et malhonnêtes car tout comportement déviant est immédiatement connu et sanctionné par la communauté. L'existence de liens forts est un facteur contributif à la cohésion sociale du groupe. A un niveau macro-social, il n'y a pas de société de défiance ou de société de confiance. Il n'y a que des sociétés où les réseaux sociaux sont denses et correspondent à une cristallisation et une collectivisation des informations de telle sorte qu'il n'y a qu'un faible aléa moral dans les échanges entre les membres d'un même réseau. Une société de défiance serait plutôt liée à l'incapacité des règles juridiques et des instruments d'évaluation des risques à remplacer le rôle du lien social pour lever l'incertitude inhérente à l'échange.

### **La force du lien faible : la circulation de l'information**

Dans son article fondateur de 1973, M. Granovetter<sup>127</sup> soulignait la pauvreté informationnelle des liens sociaux forts en raison de la redondance qu'ils induisent. Son argumentation concernant la force des liens faibles est de montrer que des liens moins denses, moins émotionnels, moins fréquents sont plus riches en contenu informationnel. En s'appuyant sur les travaux de Milgram<sup>128</sup> portant sur les « petits mondes », Granovetter montre qu'un individu obtiendra plus d'informations s'il est connecté par des liens faibles à une multitude d'individus n'appartenant pas aux mêmes groupes sociaux que s'il est connecté par des liens

---

<sup>125</sup> M. Granovetter, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, pp. 481-510

<sup>126</sup> M. Granovetter (2000), p. 46, traduction de M. Granovetter « the Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, pp. 1360-1380

<sup>127</sup> M. Granovetter, *op. cit.*

<sup>128</sup> S. Milgram, « The small world problem », *Psychology Today*, n°2, 1967, p. 60-67

forts à un nombre réduit d'individus qui, du fait de l'existence de liens forts, auront une forte probabilité d'appartenir à la même communauté. Le lien faible est un pont entre deux communautés liées par des liens forts et permet une circulation non-redondante de l'information entre les membres de ces communautés car « *chaque individu possède des contacts multiples, un pont entre deux individus A et B représente la seule route par laquelle une information, ou une influence, peut passer d'un contact quelconque de A à un contact quelconque de B et, par conséquent, de n'importe quel individu lié indirectement à A, à un autre individu lié, lui, indirectement à B ... Un lien fort n'est jamais un pont ... les ponts sont toujours des liens faibles* » et « *les individus avec qui on est faiblement lié ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et ils ont donc accès à des informations différentes de celle que l'on reçoit* »<sup>129</sup>.

Par exemple, dans les districts industriels, la création et le développement d'entreprises repose sur la coordination entre les différents pôles d'expertise (laboratoires de recherche, universités, grandes entreprises, cabinets juridiques, sociétés de capital-risque, cabinets de conseil, cabinets de recrutement, journaux, etc.). L'existence de liens faibles entre eux assure cette coordination. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de projets innovants ou la complémentarité des compétences n'est pas connue ni même établie *ex ante*. L'absence ou la destruction de liens faibles entre ces pôles d'expertise annihile la circulation de l'information nécessaire à la coordination des acteurs économiques. Ainsi, les liens faibles apparaissent plus riches en information car ils induisent une faible redondance entre les sources d'information, en revanche ils génèrent moins de confiance en raison de moins nombreuses interactions interpersonnelles et d'un moindre engagement émotionnel. Inversement, les liens forts seront plus pauvres en information en raison de la redondance des sources d'information, mais seront créateurs de confiance en raison de la multiplicité des interactions sociales et de l'engagement émotionnel qu'ils induisent. Ce plus grand engagement émotionnel favorisera les processus d'identification au groupe et donc d'implication à ses valeurs.

### **Le lien virtuel : le potentiel du réseau**

L'analyse des réseaux sociaux met en évidence la transitivité des liens sociaux. Cependant, cette transitivité n'est pas instantanée. Ainsi, si à l'instant  $t$  il y a, d'une part, un lien entre A et B et, d'autre part, un lien entre B et C, mais pas de lien entre A et C, il y a une forte probabilité pour qu'en  $t+n$ , apparaisse un lien entre A et C. La matérialisation de cette transitivité virtuelle dépend de la force des liens. Si les liens qui unissent A et B, d'une part, et B et C, d'autre part, sont des liens faibles, il est fort probable que le lien interpersonnel entre A et C ne se matérialise pas. L'introduction de la temporalité dans l'analyse permet d'affirmer qu'en  $t$ , il existe un lien virtuel entre A et C dont la vitesse de concrétisation dépendra de la densité des liens entre A et B, d'une part, et de B et C d'autre part, mais également du comportement stratégique des acteurs en fonction de leurs intérêts à voir ou non se matérialiser ce lien.

On peut s'interroger sur la dynamique de ces liens. La nature du lien social (fort, faible, virtuel) n'est pas figé et sa densité évolue dans le temps au gré des mobilités professionnelles ou des centres d'intérêt. On peut légitimement penser que la création de nouveaux liens n'est pas seulement aléatoire, comme ceci est suggéré par les modèles des « petits mondes ». Il existe des mécanismes simples de création et de transformation de la nature des liens. Les institutions (universités, églises, entreprises, associations, partis politiques, etc.) jouent un rôle important dans cette dynamique. Elles conditionnent la densité des liens. Ces liens sociaux sont forts quand les individus sont membres de l'institution. L'appartenance à la même

---

<sup>129</sup> M. Granovetter, *op. cit.*

organisation favorise la multiplication des interactions sociales nécessaires (mais pas suffisantes) au processus d'apprentissage social. Ces liens deviendront faibles quand les individus quitteront l'institution mais qu'ils conserveront cependant des relations sociales moins intenses. Cependant, on peut parler de mémoire sociale au sens où la distance géographique et /ou la réduction de la fréquence des interactions n'empêche pas un lien social qui a été fort au plan émotionnel de le rester et de permettre à deux anciens étudiants, à deux membres d'une même famille ou à deux anciens collègues qui ne se sont pas vus depuis une certaine période de rétablir immédiatement une relation émotionnelle forte dans la mesure où leur lien a été fort par le passé.

L'appartenance à une association professionnelle confère des liens sociaux potentiels. En devenant membre d'une association, un individu acquiert un capital social virtuel et il a potentiellement accès à tous les membres de la communauté sans pour autant connaître chacun d'eux de manière personnelle. Il y a un lien potentiel entre tous les membres d'une communauté qui peut se concrétiser quand les acteurs le souhaitent. Ainsi tout Polytechnicien d'un corps (Mines, Ponts, Eaux et Forêts, Télécom, etc.) sait qu'il peut contacter à tout moment un membre de son corps pour avoir une information sans qu'il existe préalablement un lien social interpersonnel. Plus généralement, si A a un lien social avec B et que B a un lien social avec C et que A connaît l'existence du lien entre B et C, alors il y a un lien potentiel entre A et C dont la probabilité de matérialisation dépend de l'intérêt des acteurs à le voir se matérialiser.

Ainsi, le capital social d'un individu est composé de trois catégories de liens dont la nature est contingente sur le nombre possible de ces liens. L'acteur social ne peut entretenir qu'un nombre limité de liens forts, en quantité inférieure au nombre de liens faibles qui demandent moins d'investissement. Les liens potentiels sont les plus nombreux dans le capital social d'un individu. L'entretien du capital social se fait sous contrainte de ressources temporelles et émotionnelles, les individus seront conduits à des arbitrages dans la gestion de leurs relations sociales. En abandonnant certaines relations, en en affaiblissant certaines au détriment d'autres, l'individu fera varier la nature de son capital social. Il y a une dynamique d'évolution de la nature et de la densité du capital social d'un individu en fonction des aléas de vie (mobilité géographique, divergence personnelle, etc.) et également de la stratégie personnelle des individus qui utiliseront leur capital social pour satisfaire des besoins économiques, sociologiques et/ou psychologiques.

### **Des liens faibles aux trous structuraux**

La réalité sociale est une alternance de liens forts et de liens faibles qui à un niveau plus général fait apparaître la société dans son ensemble comme étant composée d'une multitude de communautés unies par des liens forts et plus ou moins reliées par des liens faibles. La densité des réseaux sociaux tend à varier. Le maillage social est donc marqué par des trous que Burt<sup>130</sup> qualifie de « structuraux ». Un trou structural se définit comme l'absence de liaison entre des contacts non redondants.

L'existence de ces trous structuraux induit l'existence de positions stratégiques dans les réseaux sociaux. Un individu qui sera à interface entre deux communautés aura une situation privilégiée au sens où il pourra transmettre de l'information et établir des contacts entre les membres de ces communautés. Cette position d'intermédiaire peut être considérée comme une position de pouvoir. La position qu'occupe l'individu dans un réseau social devient une

---

<sup>130</sup> R. Burt, *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press, 1992, 313 p

variable qui détermine son comportement et celui des autres individus, qu'ils soient membres ou non du réseau. Ainsi, l'appartenance ou non à un réseau, le degré de centralité dans un réseau, la volonté d'intégrer ou non un réseau sont des dimensions à observer pour comprendre le comportement des acteurs. Comme le souligne Lazega<sup>131</sup>, plus un acteur est autonome (c'est-à-dire que la contrainte globale que le réseau fait peser sur lui est faible), plus il est en position de bénéficier d'opportunités riches en revenus de toutes sortes (notamment en information et en contrôle), en devenant un intermédiaire indispensable à d'autres acteurs eux-mêmes sans alternatives pour obtenir ses informations. Plus un acteur sera relié à des acteurs non reliés entre eux, plus il est l'intermédiaire entre positions non centralisées, plus il y a de trous structuraux dans le réseau et plus l'acteur peut bénéficier des opportunités offertes par ces absences de relations.

L'existence de ces trous structuraux est un déterminant du comportement stratégique des acteurs sociaux. Des acteurs conscients de leur position dans les réseaux et de l'inconvénient de ne pas bénéficier d'un lien social pour acquérir une information dont ils ont besoin feront un investissement pour créer ce lien porteur d'information. Inversement, si leur encastrement trop dense dans un réseau social conduit à une forte redondance des informations qu'il reçoit, alors il aura intérêt à réduire les liens sociaux qu'il entretient avec une communauté afin de les redéployer vers d'autres individus pour collecter plus d'informations. Le comportement sera stratégique car l'individu investira rationnellement dans la construction de liens sociaux. Le rendement informationnel du capital social d'un individu sera fonction de la densité des liens qui unis les membres de son réseau. Plus ces liens seront forts, plus l'information sera redondante et plus le rendement informationnel sera faible. Inversement, moins les liens seront redondants entre les membres composant le capital social d'un individu et meilleur sera le rendement informationnel du capital social. Pour Degenne et Forsé<sup>132</sup>, un comportement d'optimisation dans les réseaux sociaux consiste moins à maximiser les trous structuraux qu'à trouver un équilibre entre des relations redondantes génératrices de liens forts et des relations non redondantes construites sur des liens faibles.

### **La dynamique d'apprentissage social dans la construction de réseaux socio-économiques**

Un échange économique de forte valeur (un ingénieur qui donne une information à un capital-risqueur, un entrepreneur qui dévoile son projet, etc.) résulte d'un apprentissage social des co-contractants qui permet de lever le risque inhérent à l'échange. Gagner la confiance des acteurs économiques avec lesquels on souhaite échanger et se construire une réputation suppose un processus d'apprentissage social entre les individus. La famille, les amis, l'origine ethnique, la localisation géographique, l'expérience passée dans des organisations (écoles, universités, entreprises, associations, clubs de sport, etc.) contribuent à encadrer socialement un individu et à déterminer son comportement. Cependant, l'acteur garde une marge de liberté dans la mobilisation ou non de ses réseaux et peut choisir des stratégies d'accumulation de capital social en fonction de ses objectifs. L'acteur fait preuve d'un comportement stratégique au sens où il peut gérer sa socialisation. Un réseau socio-économique est d'abord un réseau social avant de devenir un réseau socio-économique au sens où ce sont les interactions strictement sociales ou à faible enjeu économique qui vont permettre un processus d'apprentissage social d'où naîtra une relation de confiance qui initiera des relations d'échange économique dont l'enjeu ira grandissant à mesure que la relation de confiance se construira.

---

<sup>131</sup> E. Lazega, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, p. 76, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris 1998, 125 p

<sup>132</sup> A. Degenne & M. Forse, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994, 288 p

En reprenant la distinction entre, d'une part, les liens sociaux faibles et les liens sociaux forts et, d'autre part, en établissant une distinction entre des échanges à valeur économique nulle ou faible et des échanges à valeur économique importante nous établirons trois catégories d'échange en fonction de la nature du lien et de la nature de la valeur économique de l'échange : les échanges sociaux sous-tendus par des liens faibles dont la valeur économique est faible (1), les échanges sociaux sous-tendus par des liens forts dont la valeur économique est faible (2) et les échanges sous-tendus par des liens forts dont la valeur économique de l'échange est importante (3)<sup>133</sup>. L'apprentissage social induit par l'interaction interpersonnelle permet la construction d'une relation de confiance qui permettra à terme un échange de forte valeur économique. L'apprentissage social suppose, dans un premier temps, l'établissement de relations sociales de type 1, qui évolueront progressivement vers des relations de type 2 pour aboutir à terme à des relations d'échange de type 3. Si deux individus, qui ne se connaissent pas, ont potentiellement un intérêt économique à échanger ou qu'un acteur économique a identifié un autre acteur économique avec lequel il a intérêt à échanger et que cet échange ne peut pas se formaliser par une relation marchande, alors un processus d'apprentissage social (type 1 et 2) est nécessaire pour créer la relation de confiance indispensable à l'échange économique (type 3). Dans ce cas, l'acteur demandeur devra dans un premier temps établir des échanges sous-tendus par des liens faibles à faible enjeu économique. Ensuite, les relations basculent dans des échanges fondés sur des liens sociaux forts, mais à faible enjeu économique pour ensuite être converties en échange à enjeu économique fort.

### **Effets de réputation et modification des horizons d'optimisation au sein des réseaux sociaux**

L'encastrement social de l'échange marchand modifie la nature, la temporalité et la socialité de l'échange. La circulation de l'information entre les membres du réseau favorise la construction et la diffusion de réputations individuelles qui vont modifier les horizons temporels et sociaux d'optimisation des acteurs.

### **De l'optimisation économique à la rationalité sociale de l'acteur réticulaire**

La spécialisation des individus les rend interdépendants pour l'assouvissement de leurs besoins. Cette interdépendance oblige les individus à échanger. Les individus ont deux sortes d'échanges avec les autres. D'une part, des échanges économiques à travers lesquels ils cherchent à optimiser leurs revenus avec un minimum d'effort (théorie économique classique). D'autre part, des échanges psychosociologiques à travers lesquels les individus cherchent à optimiser des besoins psychosociologiques tels que l'appartenance sociale (appartenir à un groupe, la peur d'être rejeté par le groupe), la reconnaissance sociale (gagner une compétition, avoir son nom dans les jeux vidéos, les félicitations de ses parents pour le carnet de note, etc.) et la satisfaction de réalisations personnelles (lecture, course, etc.).

Un même échange peut satisfaire des besoins économiques et des besoins psychosociologiques. Par exemple, un mathématicien trader sur options dans une prestigieuse banque d'affaire qui réalise les meilleures performances de la salle des marchés de cette

---

<sup>133</sup> Les échanges sous-tendus par des liens faibles et correspondant à un échange de valeur économique importante ne peuvent pas avoir lieu dans un pur échange de réseau. En revanche, ils correspondent à une relation marchande contractuelle. Dans ce cas le contrat et la contrainte légale se substituent à la coercition sociale du réseau pour sécuriser l'échange économique.

banque, optimise ses besoins économiques en obtenant un haut niveau de rémunération, et ses besoins psychosociologiques en appartenant à un groupe fortement valorisé socialement (les traders de la prestigieuse banque), en ayant une grande reconnaissance sociale en étant le meilleur d'entre eux, et en satisfaisant un intérêt intellectuel personnel d'appliquer des modèles mathématiques au *pricing* des options. Considérer l'encastrement social des individus dans des réseaux modifie la nature de l'optimisation recherchée. La socialisation de l'échange signifie que l'échange présent a une influence sur les échanges futurs que ce soit sur le plan économique (socialisation économique) que sur le plan psychosocial (plan psychosocial) ou sur le plan économique et psychosocial (socialisation socio-économique). Ainsi, un gain financier peut entraîner des pertes dans un autre domaine. Par exemple, l'architecte qui escroque un client en facturant un montant trop important d'honoraires au regard des pratiques de la profession fera certes un gain financier immédiat optimal car les particuliers font rarement construire plusieurs maisons au cours de leur existence. En revanche, si ceci a lieu dans un village caractérisé par une forte interconnaissance des habitants et que l'architecte précité a des ambitions politiques, la diffusion de l'information concernant son comportement d'acteur économique remettra en cause ses chances de succès dans la sphère politique et donc de reconnaissance publique. Un gain dans une sphère peut entraîner une perte dans une autre.

### **Le changement d'horizon temporel d'optimisation de l'acteur réticulaire**

L'acteur économique optimise soit sur un horizon temporel de court terme, soit sur un horizon temporel de moyen terme. La théorie économique a longtemps présenté l'individu comme maximisant un échange atemporel influencé ni par les échanges passés, ni par les échanges futurs. Dans le marché idéal, l'atomicité des offreurs et des demandeurs conduit à une désocialisation des échanges qui ne rend pas nécessaire la compréhension de la dimension temporelle des échanges. Introduire la temporalité dans les échanges sociaux et économiques signifie que l'échange présent influence les échanges futurs et également que les échanges passés auront une influence sur l'échange présent. La théorie des jeux à coups répétés<sup>134</sup> a modélisé cette temporalisation de l'échange interindividuel. Deux individus qui sont amenés à échanger à plusieurs reprises sur le plan économique et/ou psychosociologique seront nécessairement influencés par leurs relations passées et ils tiendront compte des conséquences futures de l'échange présent. L'optimisation ne porte plus sur l'échange présent mais sur l'ensemble des échanges futurs. Dans cette perspective, l'échange présent est moins important pour le gain qu'il peut générer instantanément que le signal qu'il donne pour les échanges futurs. Dans une relation temporalisée du fait de son encastrement social, il est rationnel d'être honnête car les gains futurs d'une stratégie honnête seront supérieurs au gain présent obtenu par un comportement opportuniste d'optimisation à court terme. La pertinence de ce raisonnement est liée à la probabilité que les individus soient amenés à échanger à nouveau. Cette probabilité sera d'autant plus grande que les partenaires de l'échange appartiendront au même réseau social et augmentera avec la densité des liens sociaux.

### **Le changement d'horizon social d'optimisation de l'acteur réticulaire**

Introduire la socialisation des individus dans les échanges sociaux et économiques signifie que les échanges avec l'un des membres du groupe social influencent les échanges avec les autres membres du groupe social. Dès lors qu'un individu a intégré un réseau social (famille, communauté professionnelle, club, groupe religieux, etc.), il doit tenir compte de la diffusion

---

<sup>134</sup> J. C. Harsanyi, « Games with incomplete information played by Bayesian players », *Management Science*, n° 14, 1967, pp. 45-59

D. Kreps, *Game theory and economic modelling*, Clarendon Press, 1990, 195 p

de l'information au sein de ce réseau. Un échange avec l'un des membres d'un réseau social correspond à un échange indirect avec l'ensemble du groupe social. Dans un réseau, l'acteur économique ne gère pas uniquement la rentabilité de sa relation avec un seul partenaire mais la rentabilité de sa relation avec un réseau social d'acteurs interconnectés. Par exemple dans le secteur bancaire, à un niveau interindividuel, il peut paraître rationnel de refuser un prêt à une personne, mais ceci peut entraîner une défiance de toute la communauté si la personne qui essuie le refus y est fortement connectée et que le refus paraît injustifié. Ainsi, certains comportements de conseillers bancaires dans leurs relations interindividuelles peuvent paraître économiquement irrationnels du point de vue de la rentabilité du client à court terme, mais deviennent parfaitement rationnels dès lors qu'on les replace dans une recherche de rentabilité à long terme du capital social qu'ils détiennent. Les pertes réalisées ponctuellement lors d'un échange avec un client seront compensées par les gains réalisés lors des échanges avec les autres membres du réseau social. Dans un réseau social, l'optimisation ne se fait pas dans le cadre d'un échange unique et interindividuel comme le suppose la théorie économique néoclassique. L'acteur réticulaire optimise une pluralité d'échanges dans le cadre d'une relation durable avec plusieurs partenaires. Dès lors qu'un individu interagit avec un réseau social, ce n'est plus sur la base d'un échange interindividuel que se calcule la rentabilité mais sur la base d'un échange avec un réseau social. En référence à la théorie des jeux, l'acteur réticulaire n'optimise par un échange unique avec un seul partenaires mais se situe dans un jeu à coups répétés en information incomplète avec un groupe social.

### **Une stratégie d'encastrement social des échanges économiques**

Au cours de leurs interactions sociales, les acteurs peuvent modifier l'horizon social et temporel d'optimisation de leurs partenaires afin de modifier leur comportement. D'un point de vue économique, la signature d'un partenariat, d'un accord cadre ou d'un contrat à durée indéterminée allonge l'horizon temporel d'optimisation économique du partenaire. Ceci réduit l'intérêt du comportement opportuniste de court terme car les gains futurs induits par un comportement honnête deviennent supérieurs aux gains présents obtenus par un comportement opportuniste. De même, il est possible de modifier l'horizon social d'optimisation économique par une socialisation de l'échange. La socialisation réduit l'intérêt du comportement opportuniste car les gains obtenus par un comportement honnête avec les membres interconnectés du groupe social sont supérieurs aux gains obtenus par un comportement malhonnête avec un des membres du groupe social. Ainsi, un créateur d'entreprise aura intérêt à signaler à ses prestataires de services (avocats, experts comptables, etc.) qu'il appartient à un réseau d'entrepreneurs (association formelle et/ou groupe informel). Le message implicite transmis est qu'en cas de satisfaction de la prestation rendue il peut potentiellement devenir prescripteur auprès des membres de son réseau d'entrepreneurs. En revanche, en cas d'insatisfaction, il transmettra l'information aux autres membres du réseau et hypothéquera les relations du prestataire de services avec des clients potentiels.

Les acteurs socio-économiques sont conscients de l'impact de leur socialisation sur leur horizon social et temporel d'optimisation économique et psycho-social et sur celui de leur partenaire dans l'échange. Cependant, tous les échanges économiques ne sont pas socialisés (au sens où il y a une relation sociale spécifique aux individus, une forme d'*intuiti personae* nécessaire à l'échange qui fait que les individus impliqués dans l'échange social ou économique ne sont pas interchangeables : les enfants, les conjoints, les amis ...). Plusieurs dispositifs organisationnels et légaux permettent de faire abstraction de l'identité du partenaire de l'échange économique comme la standardisation du produit ou la protection juridique.



Les acteurs sont rationnels et ils sont conscients des conséquences que peuvent avoir leur encastrement sur la satisfaction de leurs besoins. En revanche, leur rationalité limitée<sup>135</sup> peut les conduire à mal évaluer l'ensemble des conséquences que peut avoir leur comportement dans l'échange, notamment en raison d'une mauvaise évaluation du degré d'encastrement commun avec le partenaire de l'échange.

Il convient d'appliquer à l'existence des réseaux sociaux le même pari que celui de Pascal dans ses Pensées concernant l'existence de Dieu. Deux raisons justifient ce comportement. La première est que l'information sur la socialisation des échanges n'est pas parfaite. La théorie des "petits mondes" va dans le sens d'une forte probabilité d'encastrement des individus. La deuxième raison qui justifie que les individus se comportent comme si l'échange était socialisé est liée à l'évolution dynamique des réseaux. Le fait d'échanger pour la première fois avec un partenaire qui n'appartient pas au même réseau social ne signifie pas qu'à l'avenir les échanges de vont pas se renouveler et qu'un encastrement social plus dense au sein d'un groupe social ne va pas se mettre en place. La probabilité d'une socialisation future d'un échange présentement désocialisé doit conduire l'individu à se comporter dans l'échange présent comme si ce dernier était socialisé car l'ignorance du degré d'encastrement ne signifie pas l'absence d'encastrement présent et/ou futur.

### **La logique d'échange dans les réseaux sociaux**

Si les réseaux sociaux sont un fait social identifié, il n'en demeure pas moins que la nature et la dynamique des échanges des biens en leurs seins restent imprécises. Soit la nature des échanges entre les membres d'un réseau est ramenée au modèle néoclassique de l'échange marchand, soit ces échanges sont appréhendés en termes de relations de pouvoir. Cependant, le recours à ces théories de l'échange est insuffisant pour expliquer la circulation des biens entre les membres d'un réseau social.

### **Pour une critique des théories classiques de l'échange social**

#### **Les limites de la compréhension par les relations marchandes**

La division du travail qui caractérise les économies développées est un facteur d'efficacité économique et d'accroissement des gains de productivité. La spécialisation des agents économiques induit la question de leur coordination et de l'échange de leur production respective. Les économistes ont fait des « mécanismes » concurrentiels du marché le mode de circulation des biens (produits, services, informations) le plus efficace au sein d'une économie monétarisée. L'idéaltype de l'échange marchand est un échange désocialisé dans lequel n'intervient pas l'environnement social des agents économiques. L'échange est atemporel (les échanges passés et les anticipations ne sont pas sensés influencer l'échange présent). Au moment de l'échange, le bien échangé et sa contrepartie monétaire sont clairement définis et toute forme d'incertitude est exclue soit par la standardisation du produit soit par la définition d'un contrat complet. L'échange est réciproque et librement consenti entre des acteurs économiques opportunistes à rationalité limitée. Les institutions juridiques et l'Etat protègent la liberté de contracter et garantissent la réalisation des contrats. Ce modèle a donné lieu à de nombreuses critiques qui ont conduit les économistes à faire évoluer ce modèle d'analyse. D'un point de vue théorique, l'échange économique s'appuie désormais sur des contrats

---

<sup>135</sup> H. A. Simon, *Administrative behavior*, MacMillan, 1947

implicites<sup>136</sup>. Il est temporel car il y a des effets d'apprentissage dus aux échanges passés qui permettent de réduire les coûts de transaction<sup>137</sup> et les échanges futurs sont pris en compte dans les calculs d'optimisation à travers la théorie des jeux à coups répétés<sup>138</sup>. Enfin il est socialisé par la prise en compte d'effets de réputation qui peuvent être induit par un échange interindividuel qui va modifier la nature des échanges avec les autres acteurs économiques<sup>139</sup>. La dernière différence majeure avec l'approche de la sociologie économique tient au fait que, pour les économistes, l'individu reste un *homo oeconomicus* qui optimise ses profits et ne recherche pas des rétributions symboliques et/ou psychologiques. De plus, il n'existe pas de bien qui ne puisse pas faire l'objet d'une valorisation monétaire et qui ne puisse pas transiter par le marché. Il y a une volonté des économistes d'« endogénéiser » tous les échanges dans la sphère économique. L'apport de la sociologie économique est, non seulement d'affirmer que tous les échanges ne peuvent pas être ramenés à des échanges économiques, mais plus encore, c'est parce qu'il y a des échanges non-économiques que les échanges économiques sont possibles. Comprendre les réseaux comme étant de purs phénomènes économiques trahit la définition des concepteurs de la sociologie économique pour qui « *une action économique ne peut être séparée de l'approbation, du statut, de la socialité et du pouvoir (p.7). L'action économique est une forme d'action sociale ; l'action économique est socialement située et les institutions économiques sont des constructions sociales (p. 19)* »<sup>140</sup>.

La théorie de l'échange marchand est limitée pour comprendre la nature des échanges entre les acteurs économiques, notamment parce que tous les biens échangés ne sont pas commercialisables au sens où leur circulation ne peut pas se faire par le biais du marché à travers un contrat commercial et une contrepartie monétaire pour trois raisons. Soit le bien n'est pas, par nature, commercialisable : on n'achète pas la confiance<sup>141</sup>, les cadeaux ne peuvent pas être marchandés<sup>142</sup>, soit, par convention, le marché n'existe pas (on ne vend pas de l'information sur ses amis ou le journaliste ne paye pas le chef d'entreprise qui lui accorde un entretien) ou, soit enfin parce que la loi l'interdit (par exemple un ingénieur sera tenu au secret par son employeur et ne pourra pas vendre son savoir comme consultant). Cependant, le fait que ces informations ne soient pas commercialisables ne signifie pas qu'elles ne circulent pas entre les acteurs économiques, cela signifie qu'il y a une dynamique de circulation des informations qui est autre que marchande.

## 2. Les limites d'une compréhension par les relations de pouvoir

Les sociologues qui dans la lignée de Ronald Burt analysent les réseaux sociaux en termes de relations de pouvoir sont conduits à donner une définition élargie de la notion de pouvoir et à lui faire perdre sa force explicative. Selon ces auteurs, un agent économique A qui détient une ressource aura du pouvoir sur l'agent B qui la désire. En refusant de donner cette ressource, l'agent économique exerce son pouvoir (son refus pouvant se justifier par le fait que B n'a rien à donner en contrepartie). Inversement, si l'agent B a recours à la violence ou à l'usage de la règle pour prendre à l'agent A sa ressource contre son gré, on sera dans une relation où B exercera son pouvoir. Ainsi, quel que soit l'échange ou le non-échange, tout s'explique par une relation de pouvoir. Tout comme les économistes, avec la relation marchande, certains sociologues tentent d'appréhender l'ensemble des relations sociales comme étant des relations

---

<sup>136</sup> O. Hart & B. Holmstrom, « The Theory of Contracts », *Advances in Economic Theory: Fifth World Congress*, T. Bewley (Ed.), Cambridge University Press, 1987

<sup>137</sup> O. E. Williamson, *op. cit.*

<sup>138</sup> D. Kreps, *Game theory and economic modelling*, Clarendon Press, 1990, 195 p

<sup>139</sup> P. Milgrom et J. Roberts, *Economics, Organization et Management*, Prentice Hall, 1992, 621 p

<sup>140</sup> M. Granovetter & R. Swedberg, *The sociology of economic life*, Westview Press, 1992, 399 p

<sup>141</sup> K. Arrow, *The limits of the organisation*, WW. Norton, 1974, 237 p

<sup>142</sup> J. Godbout, « La circulation par le don », *Revue du MAUSS*, n°15, 1992, p. 215-231

de pouvoir. Pour cela, ils sont amenés à recourir à une confusion sémantique qui leur fait confondre pouvoir au sens de « capacité à » comme attribut de la personne abstraction faite de toute interaction (je peux courir, je peux acheter, etc.) et le sens de pouvoir dans son sens conflictuel c'est-à-dire « la capacité d'exiger » de l'autre sans qu'il n'y ait d'échange réciproque.

Il est constructif de se référer à une définition plus stricte de la notion de pouvoir comme étant la capacité d'un acteur à obliger un autre à suivre un comportement qu'il ne voulait pas suivre à l'origine. Dans ce cas, la relation de pouvoir se caractérise par le fait qu'un individu peut obtenir des ressources d'un autre sans lui donner en échange quelque chose d'équivalent. Les menaces physiques ou non et les sanctions négatives sont utilisées comme moyens de pression pour vaincre la résistance de l'autre. Il y a, *a priori*, un conflit d'intérêt entre les membres de la relation de pouvoir et si elle conduit à un échange de biens, l'échange est nécessairement à somme négative et les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. Toute relation d'interdépendance entre des individus qui conduit à un échange réciproque caractérise l'absence d'une relation de pouvoir. La relation de pouvoir ne permet pas de saisir les échanges à somme positive dans lesquels les deux partenaires tirent profit de l'échange. Une relation stable et durable ne peut pas se construire sur une relation de pouvoir car l'acteur défavorisé dans l'échange n'aura de cesse de sortir de cette relation.

Cette possibilité de sortir de l'échange est relativement facile dans une relation marchande encadrée par le droit commercial. Un fournisseur a toujours la possibilité de vendre les biens qu'il produit à un autre client - même si l'existence d'actifs spécifiques peut ralentir cette flexibilité<sup>143</sup>.

### **Coopération et échange par le don dans les réseaux socio-économiques**

Nous considérons un échange comme une relation sociale par laquelle transite un bien matériel ou immatériel comme les informations, les symboles ou le prestige. L'échange est un acte volontaire fait par des individus qui sont motivés par les bénéfices économiques, symboliques et sociaux qu'ils retirent de l'échange.

### **La nature de l'échange par le don**

La compréhension des échanges à travers une théorie du don permet de saisir l'interaction entre des échanges économiques et non-économiques tout en gardant l'hypothèse de l'opportunisme comme facteur explicatif du comportement des individus. Comme le souligne Mauss, « *le caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations. Elles ont revêtu presque toujours la forme du présent, du cadeau offert généreusement même quand, dans ce geste qui accompagne la transaction, il n'y a que fiction, formalisme et mensonge social, et quand il y a au fond, obligation et intérêt économique (147)* »<sup>144</sup>. Les individus échangent bien par intérêt, cependant ses intérêts ne se portent pas que sur des biens économiques ; ils portent également sur des "biens" symboliques et psychologiques car « *ce qu'ils échangent, ce n'est pas exclusivement des biens et des richesses, des meubles et des immeubles, des choses utiles économiquement. Ce sont avant tout des politesses, des festins, des rites, des services militaires, des femmes, des enfants, des danses, des fêtes, des foires dont le marché n'est qu'un*

---

<sup>143</sup> O. E. Williamson, *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*, Free Press, 1975

<sup>144</sup> M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, 1950, 161 p

*des moments et où la circulation des richesses n'est qu'un des termes d'un contrat beaucoup plus général et beaucoup permanent*<sup>145</sup>.

L'échange marchand ne se comprend pas en lui-même, il faut le recontextualiser dans son environnement économique, social et institutionnel. Cette socialisation amène à reconsidérer la nature et la dynamique de l'échange. Il est possible de définir quatre natures d'échange selon la socialisation de l'échange, la forme contractuelle, le terme et la nature du paiement :

- *La première est la forme pure d'échange marchand.* L'acheteur et le vendeur utilisent le marché pour signaler leur désir de transaction. Pour payer le bien acheté (produit, service ou information) l'acheteur utilise un moyen financier (billet, chèque, lettre de crédit, etc.). L'échange est complet instantanément car les termes du contrat formel lèvent toutes les incertitudes. L'échange de biens standardisés (billets d'avion, journaux, voitures, actions, etc.) peut se réaliser au travers d'un échange dépersonnalisé.

- *La seconde nature d'échange est lorsqu'un échange marchand est socialement déterminé.* L'acheteur et le vendeur utilisent leurs réseaux sociaux pour signaler leur volonté d'échanger et confronter leur offre et leur demande. Pour payer le produit acheté l'acheteur utilise également un moyen financier. L'échange est aussi complet instantanément. La socialisation peut être directe ou indirecte. Tel entrepreneur qui cherche un juriste et le rencontre parce que ce dernier participe aussi au bureau des parents d'élèves de l'école de ses enfants, constitue une forme de socialisation directe. Il y aura un contrat commercial entre l'entrepreneur et le juriste, mais la mise en relation est le fait de leur appartenance au même réseau social.

- *La troisième nature relève du don/contre-don de biens économiques.* L'acheteur et le vendeur utilisent leurs réseaux sociaux pour signaler leur désir de transaction et confronter leur offre et leur demande. L'échange par le don relève du contrat implicite entre les acteurs économiques et permet l'échange d'informations qui ne sont pas commercialisables. Parce qu'il est implicite, ce contrat doit être socialisé pour être sécurisé. On parlera de don / contre-don de biens économiques pour deux raisons. D'une part, parce que la compensation du bien échangé n'est pas financière mais constituée par un autre bien économique (on est proche du modèle du troc). D'autre part, le don ne se traduit pas par une compensation immédiate mais par une compensation différée dont la nature n'est pas définie au moment de l'échange. La relation n'est pas formalisée, le contrat est implicite et incertain. Par exemple, un entrepreneur veut recruter un Directeur commercial. Il en parle à son capital-risqueur ou à un ami, qui le met en contact avec un candidat potentiel. Si l'entrepreneur recrute le responsable commercial, il n'aura payé aucun intermédiaire pour avoir l'information. En revanche, il se sera créé implicitement une obligation à l'égard de ces personnes (en l'occurrence son capital-risqueur). Il éteindra sa dette en effectuant un contre-don (par exemple, en présentant un nouvel entrepreneur à son capital-risqueur). Pour sa part, le capital-risqueur fait le don car il anticipe que le receveur pourra faire le contre don.

- *La quatrième nature concerne le don / contre-don de biens non-économiques (symboliques, psychologiques ...).* Les acteurs économiques sont aussi des individus avec des aspirations non-économiques relevant du besoin psychologique et/ou du besoin de reconnaissance sociale qui seront satisfaits par des échanges avec d'autres individus. Ces besoins sont bien souvent non-achetables. Dans ce cas, le "bien" échangé n'est pas économique et n'appelle pas une compensation financière.

Concernant la dynamique des échanges, il faut les analyser dans leur temporalité et leur socialité. Un échange marchand peut entraîner un don d'un bien économique, qui lui-même peut entraîner un contre-don d'un bien non-économique. C'est parce que les échanges économiques s'articulent avec des échanges non-économiques que l'on peut parler d'échanges socialement encastés. Si sur un marché pur, seule la première forme d'échange existe, dans

---

<sup>145</sup> M. Mauss, *op. cit.*, p. 151

un réseau social dense, ce sont les quatre natures qui s'entremêlent dans des échanges multiples. Par exemple, un chasseur de tête permettra à un chef d'entreprise mélomane de le rejoindre au conseil d'administration de l'orchestre philharmonique de San Francisco (don d'un bien non-économique) et, tacitement, ce dirigeant se sentira obligé de recourir aux services de ce chasseur de tête pour une mission de recrutement dans son entreprise (don d'un bien économique). L'analyse de l'économie du don au sein des réseaux sociaux n'exclut pas l'échange marchand, mais l'inclut dans un ensemble plus vaste. Il peut y avoir concomitance de l'échange marchand et du don. Il peut y avoir une forme de don (appelant le contre-don) derrière un échange marchand.

Ce qui se joue dans l'échange n'est pas seulement l'optimisation des profits monétaires. Il y a aussi une forme de rétribution symbolique. Dans l'échange marchand, l'échange est fini au sens où il y a une contrepartie financière qui est définie au moment de l'échange. Les flux sont synchrones et l'un des deux est financier. Les acteurs ne se préoccupent pas *a priori* de leurs relations futures. Dans l'échange par le don, l'échange est diachronique et rarement financier. Celui qui fait le don anticipe que l'autre fera un jour prochain le contre-don sous une forme ou sous une autre. Le contrat est implicite et incertain car le donneur prend un risque qui est celui de ne pas recevoir la contrepartie de son don.

### **La dynamique de l'échange par le don**

Le réseau d'acteurs économiques peut se construire sur la base de réseaux sociaux existants (universitaire, entrepreneurial ou ethnique), mais peut également être porteur de sa propre dynamique lorsque les acteurs économiques détiennent les ressources nécessaires à l'initiation de l'échange. Dès lors que l'individu possède des ressources à échanger avec les membres du réseau qu'il veut pénétrer, il doit donner et rendre pour construire une relation durable. Les individus auront d'autant plus tendance à rentrer dans cette dynamique qu'ils sont tous interdépendants. Une comptabilité informelle est tenue et si les échanges sont déséquilibrés, la dynamique de l'échange est interrompue. Parce que l'information n'est pas vendable en tant que telle, toute information donnée constitue une créance sur le donataire qui ne s'éteindra qu'avec le contre-don.

Dans l'échange par le don, un don n'est jamais gratuit, il appelle toujours un contre-don car « *la prestation totale n'emporte pas seulement l'obligation de rendre les cadeaux reçus : mais elle en suppose deux autres aussi importantes : obligation d'en faire, d'une part, obligation d'en recevoir, de l'autre. Refuser de donner, négliger d'inviter, comme refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion* »<sup>146</sup>. Dans l'échange par le don, l'individu qui veut recevoir est obligé de donner préalablement et celui qui reçoit est obligé de rendre. Celui qui donne n'a pas de certitude sur la capacité de l'autre à rendre, ni quand et comment le don lui sera retourné. En revanche, l'individu qui est incapable de rendre le don sera exclu des échanges futurs non seulement avec son partenaire mais également avec les autres membres de la communauté que constitue le réseau. Ce qui pourrait apparaître comme un don gratuit parce qu'il ne donne pas lieu à une compensation immédiate est en fait un paiement d'un don ultérieur. Cependant la nature du contre-don n'est pas définie, elle peut être économique ou non économique. Le terme du contre-don n'est pas fixé si ce n'est que le donataire ne fera pas un nouveau don tant qu'il n'aura pas reçu de contre-don.

Dans un réseau socio-économique, l'information a une valeur potentielle qui ne se réalise que lorsque l'acteur économique qui la détient la donne car en la donnant il acquiert une créance informationnelle sur le recevant. En appartenant à un réseau socio-économique, les acteurs

---

<sup>146</sup> M. Mauss, *op. cit.*, p. 161

évoluent d'une logique de la rétention de l'information vers une logique de la transmission de l'information. L'information, contrairement à un bien, se démultiplie par l'échange. Transmettre une information ne signifie pas en être dépossédé comme on peut l'être d'un bien. Il est stratégiquement rationnel de donner l'information car ceci permet d'acquérir une créance sur le recevant qui sera moralement et socialement obligé de rendre le don. Le comportement stratégique qui consisterait à ne pas donner une information peut être socialement sanctionné au sein d'un réseau. Si A est le seul intermédiaire entre B et C, il a certes le pouvoir de ne pas mettre B en contact avec C (imaginons que A est professeur d'une école d'ingénieur, B est entrepreneur et C est capital-risqueur). Mais B sait que A connaît C. Si A ne joue pas le rôle d'intermédiaire, il hypothéquera ses échanges futurs avec B. Alors que si A établit le contact entre B et C, il fera de B son obligé pour un échange futur et également C si ce dernier y a également trouvé un intérêt. Dans un réseau socio-économique, le pouvoir ne réside pas dans la capacité à détenir une information envers les autres acteurs économiques mais dans la capacité à donner une information pour acquérir une créance sur le partenaire et initier une dynamique de l'échange réciproque.

D'autre part, le premier don représente un enjeu important, dans la mesure où un individu est obligé de rendre le don qu'il accepte, refuser le premier don marquera le refus d'initier une dynamique d'échange. Pour pénétrer les réseaux sociaux, les nouveaux arrivants vont devoir donner aux membres des réseaux afin d'instaurer une obligation à rendre. Cependant, comme dans les tribus mélanésiennes, il est toujours possible de refuser le premier don et signifier par la même un refus d'échanger avec celui qui a fait le don car « *une position reconnue dans la hiérarchie, des victoires dans les potlatch antérieurs permettent de refuser l'invitation ou même, quand on est présent, de refuser le don sans que guerre s'ensuive. C'est pourquoi on s'adresse quelquefois avec crainte à ses invités : car s'ils repoussaient l'offre, c'est qu'il se manifesterait supérieurs* »<sup>147</sup>. En refusant le don, le receveur évite d'avoir à le rendre et ainsi d'amorcer une dynamique d'échange. Inversement, s'il accepte le premier don, il s'engage implicitement dans une dynamique d'échange.

La socialisation des acteurs économiques assure l'optimalité de la régulation par le don car ne pas rendre le don n'est réellement sanctionné que dans les réseaux sociaux. La problématique posée par la théorie des jeux à coups répétés trouve sa réponse dans la socialisation des acteurs. Un agent économique faiblement socialisé pourra optimiser un échange de court terme car ne pas rendre le don ne nuira pas à sa réputation et il pourra toujours trouver un autre partenaire d'échange. En revanche, dès lors que l'acteur sera fortement socialisé, tout comportement opportuniste de court terme sera connu de tous et l'individu ne pourra plus échanger avec les membres du réseau. C'est parce qu'il est socialisé que l'échange par le don est un échange stable. Tricher dans l'échange peut être lourdement sanctionné, non pas légalement car il n'y a pas de contrat formel mais socialement.

Le droit contractuel sécurise l'échange marchand et non pas l'échange par le don qui est une forme d'échange implicite. C'est la socialisation qui sécurise l'échange par le don par la création d'effet de réputation.

### **Les limites de l'échange par le don : le degré de socialisation de l'échange**

Les sciences sociales considèrent la circulation des biens économiques sur la base de différents « mécanismes » d'échange : la transaction marchande, la relation de pouvoir ou l'échange par le don. Chaque mécanisme constitue la forme dominante dans les trois formes institutionnelles que sont respectivement le marché, l'organisation et le réseau. L'analyse du

---

<sup>147</sup> M. Mauss, *op. cit.*, p. 210

fonctionnement des réseaux sociaux montre qu'en ce qui concerne les relations d'échange entre des acteurs économiques juridiquement indépendants mais interdépendants au niveau économique, l'échange par le don se révèle être la modalité d'échange la plus efficace et la plus stable. Cependant, l'échange par le don ne peut pas constituer une théorie généralisée des échanges. D'une part, c'est l'incertitude inhérente à la nature des informations échangées dans des réseaux industriels qui rend importante la nature de la personne qui émet l'information et son encastrement dans les mêmes réseaux sociaux. D'autre part, c'est la forte socialisation des acteurs économiques et leur interdépendance qui modifient leurs comportements d'optimisation. Dès lors que les acteurs économiques n'appartiennent plus au même réseau social et qu'ils sont moins dépendants les uns des autres sur le plan économique et plus sera grande la probabilité de voir émerger des relations de pouvoir et des relations strictement marchandes. L'échange par le don est coûteux et il existe des modes d'échanges moins onéreux. Au même titre qu'il a des coûts de transaction à l'échange marchand, il y a des coûts à l'échange par le don. Aussi, dès lors que les produits sont standardisés ou que le droit sécurise suffisamment les échanges, les coûts de socialisation deviennent économiquement injustifiés car il n'y a plus d'incertitude à réduire. Dans ce cas, les échanges économiques et la socialisation extraprofessionnelle ne se feront pas nécessairement avec les mêmes groupes sociaux.

## **Management et réseaux sociaux**

La « performance » de l'acteur réticulaire dépend de sa capacité à accumuler du capital social et à respecter les logiques d'échange au sein des réseaux socio-économiques. Les organisations dont la « performance » dépend du capital social de leurs salariés et de leur encastrement dans des réseaux sociaux internes et externes à l'organisation mettent en place des pratiques de management favorisant la création de réseaux sociaux et l'accumulation de capital social par leurs salariés.

### **Le rôle du capital social dans la performance des individus**

#### **Le capital social interne : le chef de projet**

La gestion des entreprises est marquée par une généralisation du management par projets. Quel que soit le secteur industriel ou la nature du changement stratégique que mettent en œuvre les entreprises, l'activité est de plus en plus fréquemment structurée en projet. Traditionnellement, les activités aéronautiques, la construction de satellites ou les chantiers de construction publique (barrages, grands bâtiments, etc.), mais également les missions d'audit et de conseil, la production cinématographique sont organisées sous forme de projet. Cette généralisation de la structure projet dans les entreprises fait du chef de projet un acteur central des organisations. Les experts en management de projet insistent sur le profil de compétences particulier des responsables de projet. Ces derniers ne sont pas des experts techniques mais des managers qui assurent l'identité du projet et la gestion de la convergence des buts et des intérêts des acteurs. Ce sont des acteurs transverses à l'entreprise coordonnant un collectif d'acteurs hétérogènes. Ils ont pour fonction de mobiliser les hommes, de formuler des objectifs pour le projet et de faire en sorte que les acteurs se les approprient.

Si les compétences managériales du chef de projet (son savoir « faire-faire ») sont déterminantes dans le succès du projet, une autre compétence indispensable est son capital social au sein de l'entreprise qui lui permettra d'identifier les ressources humaines et les

informations importantes au moment de la constitution de son équipe et dans la réalisation du projet. Le chef de projet n'est pas doté d'un pouvoir hiérarchique sur les départements fonctionnels (ingénierie, production, R&D, marketing, finance, etc.) qui lui fournissent des ressources humaines pour son projet. Cette absence de pouvoir formel fait de lui un « homme d'influence »<sup>148</sup> qui négocie des allocations de ressources. Le capital social du chef de projet devient son outil de négociation, notamment ses liens avec la Direction Générale. Comme le souligne Yves Dubreuil<sup>149</sup>, chef de projet de la Twingo chez Renault « ... *il n'y a pas de directeur de projet efficace sans une implication forte et tenace de la direction générale. C'est le cas à la Régie Renault : je peux voir M. Lévy (PDG de Renault à l'époque) sous 48 heures et chacun le sait* ». De même, un chef de projet ayant une quinzaine d'années d'ancienneté dans l'entreprise aura un avantage par rapport à un jeune ingénieur sortant de l'école. Non seulement il sait localiser tous les spécialistes ou, au pire, connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un mais, en plus, son ancienneté l'a encastré dans des liens de solidarité et des liens d'obligation mutuelle qui lui permettront de mobiliser les ressources humaines pertinentes.

Le capital social des membres de l'équipe projet est également une dimension importante de la performance des projets. L'innovation est un processus social au sens où la qualité des interactions du chercheur avec son environnement social influence sa créativité. Les liens faibles sont pourvoyeurs d'information et la diversité des liens sociaux des chercheurs d'une équipe de R&D contribuera à diversifier les sources et les natures d'information et donc la créativité. L'existence de liens forts entre les membres d'une équipe de chercheurs favorise la motivation du groupe et l'émulation par l'émergence d'une norme de performance liée à la créativité du groupe. La réussite d'une équipe projet est donc un subtil équilibre de liens forts et de liens faibles. Il est de la responsabilité managériale du chef de projet d'entretenir des liens forts entre les membres de son projet afin de les mobiliser tout en entretenant des liens externes faibles pour lui et ses équipiers afin d'obtenir les informations dont a besoin la bonne marche de son projet.

Le responsable de projet est un acteur social « rationnel » qui accumule par lui-même le capital social dont il a besoin en pénétrant les réseaux sociaux pertinents au regard de son activité. Cependant, l'entreprise qui l'emploie définit une organisation du travail et/ou met en place des pratiques de management qui favorisent cette accumulation de capital social et influencent la densité des interactions entre les individus. De même, les chefs de projet doivent être responsables de l'encastrement social des membres de leur équipe afin de favoriser l'obtention des connaissances tacites et des informations nécessaires à l'aboutissement du projet.

### **Le capital social externe : Les activités commerciales**

La capacité de vendre est une compétence cruciale pour les entreprises à tel point qu'au-delà des individus pourvus du titre de « commercial », cette fonction est souvent remplie par les dirigeants de l'entreprise, notamment dans les sociétés de services. Que ce soit Louis Gerstner<sup>150</sup> ancien PDG d'IBM ou Jack Welch<sup>151</sup>, ancien PDG de General Electric, de nombreux dirigeants insistent sur leur rôle dans l'établissement de relations commerciales et la négociation des contrats. Dans les sociétés de conseil, les cabinets d'avocats, les banques

---

<sup>148</sup> C. Midler, « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », *Gestion 2000*, n° 2, 1993, pp. 123-147

<sup>149</sup> Y. Dubreuil, « Comment réussir un projet impossible ? », *Gérer et Comprendre*, Juin 1993, pp. 40-45

<sup>150</sup> L. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, HarperCollins Publisher, 2002, 155 p

<sup>151</sup> J. Welch, *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2002, 448 p



d'affaires ou les cabinets d'audit les responsables de commercialisation des activités sont les associés ou *partners* qui ont des objectifs de chiffre d'affaires qui peuvent entraîner leur mise à l'écart en cas d'incapacité à les atteindre. Ils sont, pour l'essentiel, évalués sur leurs capacités à générer des prestations facturées aux clients et non pas sur leurs compétences techniques ni même managériales dans la mesure où le management des projets est dévolu aux managers. Dans les activités de conseils, la capacité des associés à obtenir des projets dépend pour l'essentiel de leurs réseaux socio-économiques. Pour cette raison, ils vont multiplier les possibilités d'interactions sociales avec des dirigeants d'entreprises. Ils enseigneront dans les grandes écoles, ils créeront des événements sociaux (présentations d'enquêtes, d'ouvrages, etc.).

La presse économique et les ouvrages managériaux mettent souvent en avant le rôle des réseaux dans la performance économique des individus et des organisations<sup>152</sup>. Les banques d'affaires sont caractéristiques de l'importance de l'encastrement de leurs dirigeants dans les réseaux socio-économiques. Les banques Lazard et Rothschild illustrent cette analyse. Leurs associés-gérants appartiennent aux réseaux socio-économiques les plus influents du monde des affaires français (inspecteurs des finances, énarques, polytechniciens, protestants, juifs, aristocrates, etc.). Quand les banques d'affaires anglo-américaines, peu présentes jusqu'au milieu des années quatre-vingt en France dans les activités de « fusions – acquisitions », des émissions d'actions et d'obligations, ont décidé de s'y implanter, elles ont souvent placé à la direction de leur filiale française des personnes dont la principale caractéristique était leur encastrement dans les réseaux politico-économiques français. Ainsi, Goldman Sachs (première banque mondiale en matière de banque d'investissement) a recruté en 1989 l'inspecteur des finances M. Mayoux, ancien dirigeant du Crédit Agricole, de Sacilor et de la Société Générale. Tout comme Lehman Brothers a recruté l'inspecteur des finances Philippe Villin, ancien dirigeant du Figaro ou Morgan Stanley qui a recruté en 1996 Patrice Vial, inspecteur des finances, ancien directeur du cabinet du Ministre de l'Economie, Edmond Alphandery. Ces recrutements de figures de *l'establishment* français ont pour objectif de pourvoir les banques des réseaux sociaux nécessaires pour vendre les compétences techniques et financières qu'elles détiennent par ailleurs.

L'importance du capital social dans les activités commerciales a deux influences sur les pratiques de management. D'une part, elle va conduire les entreprises à faire de la détention de capital social un critère de recrutement de certains salariés afin de permettre à l'entreprise de pénétrer les réseaux socio-économiques nécessaires à son activité. D'autre part, cette importance du capital social dans la performance des salariés va conduire les entreprises à mettre en place des pratiques de management favorisant l'accumulation de capital social par leurs salariés et la préservation du capital social détenu.

### **Des pratiques de management pour favoriser l'accumulation de capital social et la création de réseaux sociaux**

Les choix organisationnels et les pratiques managériales mis en œuvre par les managers sont déterminants dans la construction des réseaux sociaux et l'accumulation de capital social par les salariés de l'entreprise. L'organisation du travail influence la fréquence des interactions

---

<sup>152</sup> Ainsi, en janvier 2003, le mensuel Management titré sa première page « Les 100 meilleurs réseaux pour cultiver vos relations » et consacrait 24 pages sur le sujet pour évoquer le rôle des réseaux dans l'économie française et les principaux lieux de leur structuration : grandes écoles, cercles de réflexion (Institut Montaigne, Le Siècle, etc.), clubs d'anciens d'entreprises (Unilever, Procter & Gamble, clubs patronaux (Club 40, Entreprise & Cité, etc.), Loges maçonniques, etc.

sociales entre les individus et donc la possibilité d'induire un processus d'apprentissage social. Ainsi, la structure bureaucratique, en formalisant et en parcellisant le processus de travail et en affirmant la nécessité d'une unicité de commandement limite par essence les interactions sociales entre les acteurs de l'entreprise. En revanche, les structures organiques et les organisations matricielles multiplient les interactions sociales entre les acteurs de l'entreprise et leur permettent d'accumuler du capital social pourvoyeur des informations nécessaires à la prise de décision et favorisent la création de réseaux sociaux au sein des organisations.

### **La structure organique comme configuration organisationnelle favorisant la création de réseaux sociaux intra-organisationnels et inter-organisationnels**

Les réseaux sociaux n'apparaissent pas spontanément, mais sont le résultat de dispositifs organisationnels et institutionnels relevant de la sphère économique et/ou de la sphère sociale. Dans cette perspective, les choix de structure des entreprises vont influencer l'existence de liens sociaux forts ou faibles tant au niveau intra-organisationnel qu'au niveau inter-organisationnel. Les structures organiques, qui se caractérisent par une forte porosité intra-organisationnelle et une grande ouverture sur l'environnement économique qui favorise la circulation de l'information, sont plus réactives aux changements de l'environnement socio-économique de la firme. Quand l'environnement devient incertain, il faut renoncer aux principes bureaucratiques pour favoriser des organisations plus souples et plus ouvertes. Burns et Stalker<sup>153</sup> ont montré comment des entreprises d'électronique militaire traitant des commandes publiques ont dû se tourner vers des marchés privés à la fin de la seconde guerre mondiale et se sont retrouvées de ce fait face à des marchés plus complexes et moins prévisibles. Ce nouvel environnement a obligé ces firmes à créer, d'une part, un département marketing afin d'analyser la demande potentielle du marché et faire remonter l'information vers les décideurs, ce qui correspond à une meilleure porosité de l'organisation à son environnement économique pour acquérir les informations, et d'autre part, un département commercial afin d'identifier les réseaux de diffusion des produits. De même, Eccles & Crane<sup>154</sup> ont montré comment la banque First Boston avait réussi à prendre le client Union Carbide à son concurrent Morgan Stanley grâce à une meilleure coordination de ses équipes internes et des clients. First Boston ne se distingue pas de son concurrent par ses compétences mais par la porosité interne de ses départements et la porosité de ses départements avec les équipes concernées par la restructuration de la dette et l'augmentation du capital d'Union Carbide. Cette porosité a permis aux équipes de First Boston de collecter plus d'information de meilleure qualité et ainsi de mieux répondre aux besoins spécifiques d'Union Carbide.

La difficulté de prévoir oblige l'entreprise à adopter une structure plus souple en termes de division du travail et de coordination et limite les possibilités de formalisation des activités. L'efficacité des structures organiques réside notamment dans leur capacité à multiplier les échanges interpersonnels pour générer des innovations et faire face aux enjeux de l'entreprise. Burns<sup>155</sup> a montré que la rentabilisation des investissements en R&D dans sept groupes industriels supposait une proportion importante de temps passé à de la communication verbale entre les individus impliqués dans le processus d'innovation. Ceci renforce les conclusions

---

<sup>153</sup> T. Burns et G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres, 1961, 287 p

<sup>154</sup> R. G. Eccles & D. B. Crane, *Doing deals: investment banks at work*, Harvard Business School Press, 1988, 273 p

<sup>155</sup> T. Burns, « Micropolitics : mechanisms of organizational change », *Administrative Science Quarterly*, n° 6, 1967, pp. 257-281

d'Harvey<sup>156</sup> selon lesquelles les entreprises structurées de façon organique innoveront de façon plus rapide, avec moins de conflit et plus de succès. Dans la structure organique, la décision ne résulte pas d'un acte autoritaire du dirigeant comme dans la structure bureaucratique, mais des interactions communicationnelles entre les responsables de projets, les responsables fonctionnels, les experts et des acteurs extérieurs. La structure organique favorise la proximité et la temporalité de la relation entre acteurs interdépendants.

### **Des pratiques de management qui favorisent la personnalisation de la relation d'échange**

L'encastrement des individus dans des réseaux sociaux suppose la création de liens interpersonnels favorables à l'émergence de la relation de confiance nécessaire à l'échange. Pour reprendre l'exemple du secteur bancaire, les entreprises de ce secteur ont personnalisé les relations entre les conseillers bancaires et les clients pour favoriser l'émergence d'une relation de confiance et permettre l'accumulation de capital social. Les banques ont dédié des portefeuilles de clients à des conseillers bancaires (la taille des portefeuilles peut varier d'une trentaine de clients lorsqu'il s'agit de « grosses » PME à 250-300 quand il s'agit de microentreprises). Cette personnalisation de la relation fait du conseiller bancaire l'interlocuteur unique de l'emprunteur sur une longue période. La personnalisation et la continuité de la relation permettent un apprentissage mutuel des cocontractants et la constitution de l'*intuiti personae* nécessaire à l'échange. Dans toutes les banques, l'ensemble des clients particuliers est suivi individuellement par des conseillers bancaires.

Favoriser la construction d'une relation interpersonnelle durable entre les conseillers bancaires et les emprunteurs constitue une forme d'investissement en capital humain qui inscrit la gestion des ressources humaines dans une temporalité différente de celle qui ne s'occupe que de la gestion de compétences techniques. L'accumulation de capital social signifie que la première année d'activité d'un conseiller bancaire peut être considérée comme un investissement qu'il faudra rentabiliser par une certaine stabilité dans le poste de travail. Cette recherche de rentabilisation du capital social accumulé par leurs salariés va donc conduire les entreprises à modifier leurs règles de gestion. Au cours des années quatre-vingt la règle de gestion des carrières des conseillers bancaires consistait à les obliger à rester au maximum trois ans dans leur poste. Depuis la fin des années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix ce principe de gestion a changé.

Avec la reconnaissance du rôle du capital social dans l'évaluation des risques, les critères de recrutement ont également évolué. Les directions des ressources humaines vont rechercher des populations susceptibles d'accepter une plus grande stabilité professionnelle. A l'origine de leur stratégie de financement des PME, la dimension technique des compétences a été privilégiée et les banques ont essentiellement recruté des diplômés de grandes écoles. La régulation par le marché interne du travail apparaît comme plus efficace pour accumuler du capital social.

La flexibilité externe pouvait être privilégiée quand les directions des ressources humaines appréhendaient les compétences mobilisées uniquement sous l'angle technique car celles-ci sont disponibles sur le marché du travail et correspondent à des formations clairement identifiées (Ecoles Supérieures de Commerce, Instituts d'Etudes Politiques, Masters de finance). En revanche dès que le capital social est mobilisé pour comprendre la performance des conseillers bancaires, la flexibilité externe et le recours au marché du travail ne sont plus

---

<sup>156</sup> E. Harvey, « Technology and the structure of organizations », *American Sociological Review*, 1968, pp. 247-259

des modalités efficaces d'acquisition de ces compétences idiosyncrasiques. Pour cette raison, les banques reviennent à des pratiques de flexibilité interne de l'emploi qui correspondent à des dispositifs institutionnels favorisant l'accumulation du capital social par des salariés stabilisés.

## **Le management par les réseaux sociaux**

### **La coordination interne des entreprises matricielles : pour un management par les réseaux**

#### **De l'entreprise bureaucratique à l'entreprise réticulaire**

L'entreprise est une concentration de ressources sous l'autorité d'un même management. La qualité de la coordination de ces ressources va influencer la performance de l'entreprise. Leibenstein<sup>157</sup>, a appelé l'efficacité X la capacité des managers à optimiser les flux d'information et à coordonner de manière optimale les acteurs et les ressources de l'entreprise. La théorie des organisations a contribué à une formalisation de structures de plus en plus complexe pour optimiser les flux d'information, notamment pour favoriser l'innovation.

Cependant, tout comme le marché est encadré dans des réseaux sociaux qui interviennent dans son fonctionnement, les organisations sont traversées par des réseaux sociaux informels qui interviennent dans son fonctionnement. A la différence du marché, l'entreprise est soumise à l'autorité du dirigeant qui en influence le fonctionnement par ses choix organisationnels et managériaux.

Reconnaître l'influence des réseaux sociaux informels dans la production et la circulation des informations au sein de l'entreprise peut modifier les pratiques managériales des dirigeants et des managers. La volonté de formalisation des organisations héritée du management scientifique ainsi que l'utilisation de l'information comme ressource stratégique par les acteurs défendant leurs intérêts au sein de l'entreprise ont plutôt incité les dirigeants d'entreprise à rejeter les mécanismes informels de réseaux. Dans cette perspective, l'identification des réseaux sociaux a pour objectif de les dénoncer et de les éradiquer par la définition de règles et de procédures interdisant des relations informelles entre les salariés de l'entreprise.

Une autre démarche managériale consiste, d'une part, à reconnaître l'irréductibilité des phénomènes de réseaux dans les organisations et, d'autre part, d'en reconnaître les effets positifs et de les développer par des choix managériaux et organisationnels pertinents afin d'améliorer la circulation de l'information et la coordination des acteurs dans l'entreprise.

#### **Les réseaux dans une organisation matricielle : les cabinets de conseil**

La structure matricielle a souvent été présentée comme une panacée en théorie des organisations pour pallier la rigidité des structures classiques de nature bureaucratique, fonctionnelle ou divisionnelle. L'objectif d'une organisation matricielle est de constituer des

---

<sup>157</sup> H. Leibenstein, *Inside the Firm : the Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard Business Press, 1987

pôles d'expertise et d'articuler ces pôles d'expertise complémentaires à travers des équipes projet transverses pour répondre à des besoins de clients.

Les sociétés de conseil en management et système d'information constituent une forme très élaborée d'organisation matricielle performante. Ces sociétés (Accenture, Cap Gemini, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers, etc.) sont constituées dans chaque pays en pôles d'expertise. En général, il y en a quatre majeurs : stratégie, organisation, systèmes d'informations et ressources humaines. Chacun de ces pôles d'expertise est sous la responsabilité d'un associé qui assure la coordination de directeurs, de managers, de consultants seniors et juniors relevant de son pôle d'expertise. Ces pôles d'expertise constituent des communautés de pratiques pour lesquels les méthodes de management organisent des événements de socialisation et de partage d'expériences qui correspondent à des regroupements physiques des membres du pôle sur une base régulière où sont présentés les projets relevant du pôle d'expertise. Ainsi, tel bureau parisien d'un grand cabinet de conseil international, organise chaque quinzaine une réunion de 17h à 19h de tous ses consultants par pôle d'expertise pour une conférence donnée par un expert extérieur. De plus, tous les six mois, tous les membres du pôle d'expertise sont regroupés pendant 2 jours en séminaire pour une présentation des meilleurs projets en cours et des projets futurs relevant du domaine d'expertise. Une fois tous les deux ans, tous les consultants (du junior à l'associé) de tous les bureaux du monde sont réunis pendant une semaine pour échanger sur le domaine d'expertise auquel ils appartiennent. Enfin, tant au niveau national qu'international, des formations sont organisées par pôle d'expertise pour accompagner la promotion professionnelle par une acquisition d'expertise. Par exemple, tous les consultants juniors du pôle d'expertise Stratégie suivront une formation de trois semaines lors de leur recrutement pour acquérir les méthodes de travail et d'analyse du pôle d'expertise. Ensuite, à chaque nouvelle étape professionnelle (consultant senior, manager, directeur, associé) une nouvelle formation leur sera donnée pour approfondir leur expertise. Outre la transmission des savoirs, ces réunions favorisent la socialisation interne des individus, la création de liens interpersonnels et un apprentissage social qui favoriseront la circulation des informations entre les individus même lorsque ceux-ci seront retournés sur leur projet et/ou dans leur pays.

Parallèlement à cette structuration par pôle d'expertise, les cabinets de conseil en management sont structurés par secteur d'activité de clients (finance, chimie, agro-alimentaire, services publics, etc.). Chacun de ces secteurs d'activité est également sous la responsabilité d'un associé qui assure la coordination de directeurs, de managers, de consultants seniors et juniors relevant de son secteur d'activité. Ces secteurs d'activité constituent également des communautés de pratiques pour lesquelles les méthodes de management organisent des événements de socialisation et de partage d'expériences qui correspondent à des regroupements physiques des membres du secteur d'activité sur une base régulière où sont présentés les projets relevant du secteur d'activité.

De plus, aux dimensions pôle d'expertise et secteur d'activité, se superpose une dimension « produits ». En effet, les cabinets de conseils en management développent des offres de conseil tels que le management de la *supply chain*, la gestion des *core competences*, la gestion des fusions - acquisitions, la mise en place d'un CRM, etc. Chacune de ces offres de conseil est également sous la responsabilité d'un associé qui assure la coordination de directeurs, de managers, de consultants seniors et juniors relevant de son offre. Ces offres constituent également des communautés de pratiques pour lesquelles les méthodes de management organisent des événements de socialisation et de partage d'expériences qui correspondent à des regroupements physiques à un niveau national et international des membres de la même

offre de conseil sur une base régulière où sont présentés les projets relevant de l'offre de conseil.

Sauf les associés qui sont responsables d'une communauté de pratique (pôle d'expertise, secteur d'activité et offre de conseil), tous les autres consultants (consultants juniors et seniors, managers et directeurs) sont affectés à un pôle d'expertise, à un secteur d'activité et à une offre de conseil. Ainsi, un consultant sera affecté au pôle d'expertise Stratégie, au secteur d'activité Finance et à l'offre de conseil de gestion des *core competences*. Concrètement, cela signifie qu'il sera associé aux événements de partage d'information, de formation et de socialisation des trois communautés de pratiques. Outre, les connaissances, les consultants accumulent du capital social à travers la création de liens sociaux qu'ils pourront activer lorsqu'ils auront besoin d'information dans le cadre de leur projet.

Ainsi, si un consultant occupe l'essentiel de son temps à la participation à des projets chez des clients, il consacre environ 10 à 15 % de son temps à participer aux différents événements de socialisation organisés par le cabinet de conseil pour lui permettre d'acquérir des connaissances et tisser des liens sociaux qui seront par la suite pourvoyeur d'information sur des méthodes et des situations expérimentées par d'autres consultants, pour bénéficier des réseaux sociaux des consultants avec lesquels il a tissé des liens interpersonnels, pour être recruté sur les projets intéressants ou au contraire, pour les managers et directeurs, avoir accès préalablement à la constitution des équipes à des informations tacites sur les consultants juniors et seniors.

En ce qui concerne les consultants récemment recrutés dans l'entreprise qui, par définition, détiennent un faible capital social dans la société et ne sont pas insérés dans les réseaux internes, ils sont alors confiés à un mentor qui se caractérise par son ancienneté, sa bonne connaissance de l'entreprise et qui partagera son réseau social intra-organisationnel avec son *mentee*.

### **Créer des réseaux sociaux pour dynamiser les structures matricielles**

Dans les structures matricielles, l'enjeu managérial réside dans la capacité à créer le juste équilibre entre la logique métier productrice d'expertise et la logique projet coordinatrice d'expertise. La construction de réseaux sociaux intra-organisationnels peut permettre une coexistence efficace de la logique de production d'expertise et de la logique de coordination des expertises.

Les pratiques de socialisation qui consistent à créer des liens faibles entre les acteurs qui n'échangent pas ou peu dans le cadre des structures formelles du département et/ou du projet ont deux finalités. La première est d'améliorer la circulation de l'information afin d'identifier des complémentarités de compétences et favoriser les opportunités de collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires. La seconde est d'initier un processus d'apprentissage social entre des acteurs qui se méconnaissent afin de créer les liens de confiance nécessaires à la constitution et à la mobilisation des équipes projets ainsi qu'au partage d'informations tacites et du capital social des acteurs.

Ainsi, dans une société de conseil, un associé de la discipline « Stratégie – Marketing » informera son homologue de la discipline Systèmes d'information qu'il y a une opportunité commerciale chez un de ses clients qui souhaite mettre en place un progiciel de gestion de la relation client dans le cadre de sa nouvelle stratégie marketing. En faisant cela, l'associé de la discipline Stratégie optimise la complémentarité des pôles d'expertise du cabinet de conseil. Il

Il y a deux conditions pour que cette concrétisation soit possible. La première est que l'associé de la discipline Stratégie connaisse les compétences et les champs d'application de la discipline Systèmes d'Information pour pouvoir les prescrire auprès de ses clients. La seconde est que l'associé de la discipline Stratégie fasse suffisamment confiance à l'associé de la discipline Systèmes d'Information pour partager avec lui son capital social et lui faire bénéficier de la qualité de son lien social avec son client.

La gestion des connaissances s'inscrit dans les nouvelles préoccupations d'une recherche industrielle de plus en plus orientée vers des applications visant à satisfaire les clients internes et/ou externes. Elle prône une culture du partage de l'information entre les différents partenaires de la R&D. A l'avenir, les départements de R&D seront d'autant plus productifs que les savoirs circuleront librement de manière formelle et informelle entre les équipes de R&D et entre ces équipes et les clients pour mieux répondre aux attentes de ces derniers.

La dimension stratégique de l'innovation a conduit les grandes entreprises du secteur des hautes technologies à consacrer des budgets financiers importants à leurs activités de R&D (entre 10 et 20 % de leur chiffre d'affaires).

L'analyse stratégique traditionnelle définit deux raisons principales incitant les entreprises à internaliser leurs investissements en R&D. La première raison est que l'internalisation protège mieux l'avantage concurrentiel issu de l'innovation technologique. La pérennité de la rente de situation dépend de la vitesse de reproduction de l'innovation par les concurrents. Certains facteurs comme le dépôt de brevet, le secret sur les activités de recherche, le développement en interne des prototypes, l'intégration verticale et une politique de rétention des chercheurs peuvent ralentir cette diffusion de l'innovation<sup>158</sup>.

La seconde raison est que la firme est plus efficiente que le marché pour coordonner les ressources et les compétences permettant de générer de l'innovation. Trois difficultés majeures inhérentes au marché sont avancées concernant la continuité de la coordination des ressources dans le cycle de vie de l'innovation. Le marché serait moins efficace pour identifier la potentialité d'une découverte, pour assurer la nécessaire discrétion de l'innovation et pour organiser le travail des équipes. Les entreprises qui ont les capacités managériales d'assurer la continuité en interne du processus de R&D et de la commercialisation des innovations sont supposées détenir un avantage concurrentiel durable. De plus, la maîtrise de la nouvelle technologie par la firme permet son amélioration incrémentale progressive par les équipes de R&D internes et d'imaginer de nouveaux domaines d'application. Ainsi, les grandes entreprises du secteur des hautes technologies, à la fois pour protéger leur avantage concurrentiel et bénéficier d'une coordination plus efficace des équipes de R&D, ont internalisé leurs importants investissements en R&D.

L'externalisation de la R&D à travers une stratégie d'acquisition constitue la forme extrême de décentralisation de la décision, en comparaison notamment de l'internalisation au sein d'un département. Cependant, une stratégie d'acquisition soulève des problèmes spécifiques de management. L'enjeu en termes de R&D est moins de recruter et de garder d'excellents chercheurs mais de recruter des individus socialement encastés dans les milieux scientifiques et entrepreneuriaux pertinents au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. L'efficacité de la veille technologique et de la stratégie d'acquisition de l'entreprise dépendra notamment de sa porosité avec les réseaux socio-économiques de la Silicon Valley afin d'obtenir des informations pertinentes, de détecter les opportunités d'acquisition et de faciliter

---

<sup>158</sup> M. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985

l'intégration des entreprises acquises. Les enjeux organisationnels d'une stratégie d'acquisition consistent à mettre en place une structure suffisamment connectée à la maison mère pour en comprendre les orientations stratégiques et pour être encadrée dans ses réseaux sociaux internes, tout en étant suffisamment indépendante afin d'être réactif en matière de processus de décision et mieux encadrée dans les réseaux socio-économiques externes.

### **L'analyse des réseaux socio-économiques des *clusters* industriels : de nouvelles perspectives de politique publique**

Les deux principales conditions de développement d'un district industriel sont :

1. L'existence de l'ensemble des pôles d'expertise complémentaires et interdépendants assurant la continuité du cycle de vie des entreprises nouvellement créées. Ces expertises se développent au sein de communautés de pratiques qui sont des ensembles d'individus reliés par des liens forts. La fréquence des interactions permise par des liens de cette nature favorisant l'accumulation et la mise à jour d'une expertise. Les liens forts sont des liens de production de savoir.
2. L'existence de réseaux sociaux assurant la coordination informelle de ces différents pôles de compétences à travers des liens faibles. Les liens faibles ont pour fonction d'assurer la diffusion de l'information au sein du district industriel et de coordonner les individus et les communautés de pratiques détenteurs d'expertise. Les liens faibles sont des liens de diffusion de savoir.

A l'aune de ces deux conditions d'existence, la dynamique de développement d'un district industriel peut être handicapée par l'absence d'une communauté de pratiques constituant un pôle d'expertise et/ou d'un manque de coordination entre ces pôles d'expertise. Cette définition a pour principale caractéristique de comprendre les *clusters* industriels non pas comme des agglomérations d'entreprises mais comme des concentrations géographiques d'individus unis par des liens sociaux plus ou moins forts et plus ou moins directs.

L'analyse d'un *cluster* industriel sous l'angle des communautés de pratiques permet de s'interroger sur la continuité de la chaîne de domaines d'expertise nécessaire à la création et au développement des entreprises et sur la probabilité que les domaines d'expertise interagissent et soient mis en relation à travers des liens faibles. L'intérêt d'analyser un *cluster* de hautes technologies consiste à comprendre les facteurs d'apparition des innovations et de la création des entreprises.

Concernant les *clusters* industriels de hautes technologiques, nous avons identifié douze différents champs d'expertise devant être soutenus par des communautés de pratiques. L'exhaustivité des communautés de pratiques est un enjeu méthodologique de la recherche car une analyse qui ne s'attacherait qu'à un acteur ou à un nombre limité ne peut pas appréhender la dynamique d'un cluster liée à l'interaction systémique de l'ensemble de ses composantes. Ces communautés, outre leur fonction officielle, ont des fonctions informelles qui contribuent à la dynamique du *cluster*. Dans une approche fonctionnaliste, nous définissons l'acteur économique par la fonction qu'il remplit au sein du *cluster*.

Ces communautés de pratiques sont les professeurs-chercheurs des institutions universitaires (1) qui sont des experts pédagogiques qui forment le capital humain et les entrepreneurs potentiels. De manière informelle, l'université sert également de sas entrepreneurial dans lequel les futurs créateurs d'entreprise peuvent définir leur projet tout en



poursuivant leurs études. Enfin, les programmes de formation universitaire sont des lieux d'accumulation de capital social.

Les chercheurs des centres de recherche publics ou privés (2) qui sont des experts scientifiques générateurs d'innovation dont la fonction dans la sphère productive du *cluster* se matérialise par le biais de transfert de technologies permettant le développement d'activité. De manière informelle, les centres de recherche ont également une fonction de sas entrepreneurial.

Les salariés des grandes entreprises (3) constituent plusieurs communautés de pratiques génératrices d'expertise. Ils développent des pôles de compétences technologiques et managériales pour convertir des technologies en produits correspondant à des marchés et en assurer la distribution. Les grandes entreprises assurent également plusieurs fonctions informelles (sas entrepreneuriaux, réservoirs de ressources humaines pour les PME, animateurs de réseaux et d'associations). Enfin, en acquérant des entreprises dans le cadre de leur gestion de portefeuille de technologies, elles constituent un facteur d'incitation financière pour les créateurs d'entreprise.

Les capital-risqueurs (4) ont pour fonction officielle d'assurer le financement des entreprises lors des phases de création et de développement. De manière plus informelle, les capital-risqueurs favorisent les partenariats industriels entre les sociétés qu'elles financent et des fournisseurs et des clients. Leur centralité dans les réseaux socio-économiques leur confère une position stratégique de mise en relation des acteurs. Ils assurent un rôle de conseil auprès des entrepreneurs en leur faisant partager leurs expériences des autres entreprises dont ils financent le développement. De manière proactive, ils incitent les chercheurs à créer des entreprises. Enfin, leurs décisions d'investissement constituent un signal pour la communauté du *cluster* de la viabilité économique d'une entreprise.

Les avocats (5) développent une expertise juridique en création d'entreprise et en protection des innovations. Cette expertise est particulièrement complexe du fait de la difficulté de déployer des outils et des concepts juridiques sur des innovations qui modifient la réalité à partir de laquelle ils avaient été définis. Cette expertise est particulièrement importante dans le secteur des hautes technologies car la qualité de la protection d'une innovation peut conditionner la pérennité de l'avantage concurrentiel offert par l'innovation. Ils ont également une fonction informelle de mise en relation des acteurs du *cluster*.

Les experts en recrutement (6) ont pour fonction de favoriser les mécanismes du marché du travail du capital humain hautement qualifié. Leur appartenance aux réseaux sociaux leur permet d'identifier et de recruter le capital humain dont les compétences scientifiques et managériales sont faiblement standardisées.

Les consultants (7) développent et diffusent des expertises managériales dans différents domaines (management de projet, marketing, logistique, systèmes d'information, etc.). Indirectement, à travers leurs missions de conseils, ils favorisent le transfert entre les entreprises des meilleures pratiques managériales.

Les experts comptables (8) développent une expertise en gestion comptable des petites entreprises de hautes technologies. Le secteur étant marqué par de fréquentes innovations, ceci suppose une créativité comptable de valorisation des actifs.

Les chargés de relations publiques (9) ont pour fonction d'assurer la médiatisation des entreprises et une signalisation des produits de l'entreprise sur les marchés liés à l'activité de l'entreprise.

Les banquiers commerciaux (10) détiennent une compétence financière en matière de gestion des moyens de paiements (parfois spécifiques, tel que les paiements sur Internet) et des modalités de financement adaptées aux spécificités du secteur des hautes technologies.

Les banquiers d'investissement (11) développent une expertise en matière d'introduction en bourse et de cessions des PME à des grands groupes. Cette étape est une phase fondamentale pour le financement du développement et de la commercialisation de la technologie développée par une petite entreprise.

Les journalistes (12) ont une fonction de médiatisation des entreprises de hautes technologies et de leurs produits. Ils contribuent à la création et à la valorisation d'une culture entrepreneuriale au sein d'un *cluster*.

### **Le rôle des liens faibles et activation de liens virtuels dans la circulation de l'information**

Au-delà de la présence de communautés de pratiques créatrices d'expertises nécessaires à la dynamique de développement d'un *cluster* de hautes technologies, la croissance endogène dépend également de la présence de liens sociaux faibles entre les communautés de pratiques interdépendantes afin de mettre en œuvre leurs complémentarités et de permettre la circulation de l'information.

Il existe deux conditions pour générer une dynamique de croissance endogène au sein d'un cluster de hautes technologies :

- D'une part, l'existence de l'ensemble des communautés de pratiques d'acteurs unis par des liens forts afin de constituer les pôles d'expertise nécessaires à la création et au développement des entreprises ;
- D'autre part, l'existence de liens faibles pour favoriser la circulation de l'information entre ces communautés complémentaires et interdépendantes.

Il s'ensuit que la faiblesse de la croissance endogène d'un *cluster* de hautes technologies peut être due à deux facteurs non-exclusifs. Soit à l'absence d'un ou plusieurs pôles d'expertise constitués autour de communautés de pratiques assurant la continuité du cycle de vie des entreprises de la création à la maturité. Soit à l'absence d'interactions entre les communautés de pratique du fait de l'absence de liens faibles entre les membres de ces pôles d'expertise.

### **Les limites du management par les réseaux**

La prise en compte des réseaux sociaux dans le management des organisations et l'utilisation de leurs mécanismes de fonctionnement pour améliorer la performance des entreprises peuvent induire des effets pervers. Le premier de ces effets est la modification des relations de pouvoir entre les salariés et leurs employeurs. Le second tient au fait que la création de communautés organisationnelles construites sur la base de liens forts entre les salariés peut avoir des conséquences psychosociologiques sur les membres de ces communautés.

### **L'« insubstituabilité » du détenteur de capital social modifie la relation de pouvoir entre le salarié et son employeur**

La définition formelle de l'organisation affirme l'interchangeabilité des individus car elle réduit la compréhension des compétences à la dimension des savoirs et des connaissances techniques. En revanche, la structure informelle ne reconnaît pas cette interchangeabilité des individus car interviennent d'autres facteurs tels que la confiance ou l'amitié qui sont des éléments qui se construisent dans le temps, qui sont intrinsèques aux individus et ne peuvent être cristallisés en une connaissance dépersonnalisée pouvant être enseignée. L'émergence et le rôle des réseaux informels dans la régulation de l'activité économique contribuent à générer du capital humain spécifique au processus de production de l'entreprise. L'interchangeabilité des individus dans ces réseaux est très faible à brève échéance (à long terme le nouveau venu peut s'insérer dans un réseau de solidarité ou s'en constituer un), ce principe est le fondement de la spécificité du « capital humain ». Le caractère idiosyncrasique du « capital humain » détenu par l'individu encastré dans un réseau social spécifique réduit l'interchangeabilité des individus.

Le « capital humain spécifique » correspond à des compétences qui améliorent la productivité d'un individu dans la firme qui l'emploie mais qui ne sont pas transférables dans une autre entreprise avec un même niveau de productivité. La spécificité du « capital humain » ne s'évalue pas uniquement à l'aune de sa dimension technique mais dépend également d'une dimension sociale au sens où la performance d'un salarié peut être liée à la qualité de ses interfaces avec les autres salariés et/ou avec des interlocuteurs à l'extérieur de l'entreprise. Marshall<sup>159</sup> évoquait déjà le problème soulevé par un employé dont « *la familiarité avec les gens et les choses* » de la maison serait dépourvue de valeur pour une autre entreprise, de sorte qu'il ne pourrait pas la monnayer au cas où il devrait changer d'entreprise.

Pour reprendre l'exemple du secteur bancaire, les relations interindividuelles entre les conseillers bancaires et les emprunteurs génèrent du « capital humain » spécifique car les relations interpersonnelles sont propres aux individus qui les entretiennent. Les compétences mobilisées par les conseillers bancaires sont des savoirs techniques (analyse de crédit) et relationnelles (capacité commerciale) dont la valeur maximale dépend de la nature de la relation sociale entre l'individu porteur de ces compétences et les emprunteurs avec lesquels il interagit. La définition même de l'*intuiti personae*, qui met en avant la considération que les cocontractants se portent mutuellement, induit la spécificité de la relation sociale.

La relation sociale est structurellement intransférable car le lien social est spécifique aux individus qui le composent par leurs interactions. Ainsi, déplacer un conseiller bancaire revient à détruire le lien social qu'il a noué avec ses clients. Ce n'est pas l'intransférabilité des compétences techniques qui va freiner la mobilité géographique car lorsqu'un conseiller bancaire passe d'une agence à une autre en restant dans la même banque, il sera dans le même environnement technique. Le système informatique, l'organisation du travail, les produits et services financiers seront identiques. En revanche, il ne sera plus dans le même environnement social et n'aura donc plus une connaissance interpersonnelle des emprunteurs qu'il doit évaluer. Il y a donc une transférabilité technique et une intransférabilité sociale des conseillers bancaires. Ce problème de gestion des ressources humaines lié à l'idiosyncrasie du capital social détenu par un conseiller bancaire est particulièrement bien illustré par le responsable du marché des PME d'une banque parisienne qui reconnaît sa difficulté à déplacer le conseiller bancaire de sa banque qui travaille dans l'agence du Sentier depuis plus de dix ans et qui connaît parfaitement le tissu social du milieu de la confection. Déplacer ce conseiller bancaire entraînerait l'inutilisation du capital social qu'il a accumulé et, à terme, son obsolescence. Cette mobilité aura aussi un coût induit mesuré par les salaires versés à un nouveau conseiller bancaire durant la période où celui-ci intègre le réseau social très

---

<sup>159</sup> A. Marshall, *op. cit.*

spécifique du Sentier (durée estimée à deux ou trois ans). Toute mobilité a donc un double coût, d'une part, il y a une perte du capital social accumulé par le conseiller bancaire partant et, d'autre part, il y a un coût d'investissement pour reconstituer ce capital social pour le nouvel arrivant.

Un établissement financier prend deux risques en favorisant l'émergence d'un lien interpersonnel entre le conseiller bancaire et l'emprunteur. Le premier est que dans le triptyque « employeur - conseiller bancaire – emprunteur », le conseiller bancaire favorise les intérêts de son client au détriment de ceux de son employeur. Si le lien interpersonnel est trop fort le conseiller bancaire peut avoir une mauvaise évaluation des risques en se laissant influencer par son désir d'aider un ami, ou pire il peut y avoir collusion avec un chef d'entreprise pour organiser une escroquerie.

Le deuxième risque est que la relation de pouvoir entre l'employeur et le salarié bascule en faveur du second. Instrumentaliser des savoirs individuels permet de transformer les connaissances d'un groupe d'experts en un ensemble de règles impersonnelles et enseignables. L'instrumentalisation des savoirs affaiblit le « pouvoir personnel » des experts. En favorisant l'évaluation sociale par la décentralisation du pouvoir de décision et la personnalisation de la relation d'échange, l'organisation du travail développe la spécificité des savoirs et permet aux conseillers bancaires de se reconstituer des ressources stratégiques qu'ils mobiliseront dans leurs relations avec leur employeur.

La performance économique des banques dépend plus d'une évaluation sociale que d'une évaluation instrumentale des risques. Or le capital social est détenu par les individus et non par les banques qui les emploient. L'*intuiti personae* se crée entre deux individus et non pas entre un individu et une organisation. Les conseillers bancaires détenteurs de capital social ont de ce fait un important pouvoir de négociation face à leur employeur. Ainsi, une banque d'affaires ayant refusé de céder aux revendications salariales de certains de ses conseillers bancaires a vu ces derniers démissionner pour créer leur propre banque et emmener avec eux de nombreux clients. Les employeurs n'ont pas réellement trouvé des méthodes de gestion leur permettant de se prémunir contre ce type de comportements opportunistes. Les protections mises en œuvre relèvent à la fois de la théorie économique des contrats par l'introduction d'une clause de non-concurrence dans le contrat de travail et de la théorie des incitations par l'attribution de hauts niveaux de salaires ou en différant la rémunération (par exemple avec un système de *stock-options*) afin d'accroître le coût du départ pour les salariés.

### **La question éthique du management par les réseaux : le piège de l'organisation**

Pour porter un jugement éthique sur le management par les réseaux sociaux, il convient d'établir une distinction entre trois modalités de l'interaction entre le réseau social et la performance économique de l'individu :

- La première naît de la constatation de l'influence des réseaux sociaux préexistants indépendamment de la sphère productive mais qui cependant interviennent dans la réalisation de l'activité économique ;
- La seconde relève de l'analyse des stratégies d'acteurs pour accumuler du capital social afin d'atteindre leurs objectifs personnels. ;
- La troisième relève de l'action d'organisations qui ont identifié que leur performance économique dépendait de l'encastrement de leurs salariés dans des réseaux intra-organisationnels et inter-organisationnels et qui favorisent cet encastrement pour améliorer leur efficacité économique. Ceci est illustré par les cabinets de conseil qui organisent des communautés de pratiques qui structurent, en interne, la socialisation

des individus à travers des séminaires, des formations mais également des activités à caractère *a priori* moins économiques effectuées en commun comme des soirées théâtrales, des dîners dans des restaurants prestigieux ou l'attribution d'avantages en nature conférant un haut statut social (hôtels de luxe, voyages aériens en classe affaire, etc.). Cette dernière modalité de genèse des réseaux sociaux pose implicitement une question éthique aux entreprises qui pratiquent cette forme de management. Le développement de la socialisation des salariés au sein des organisations afin d'améliorer leur performance économique grâce à une meilleure circulation de l'information, à une coordination par des valeurs communes et une normalisation des comportements par le contrôle des pairs et la coercition du groupe possède des conséquences extra-professionnelles sur la vie des individus. La socialisation au sein de l'entreprise signifie que les collègues de travail deviennent des amis, des partenaires de sport, d'association ou de loisirs et donc que le rapport à l'autre est modifié pour acquérir une dimension affective et émotionnelle.

Le management par les réseaux sociaux va consister à réduire l'incertitude relative à un éventuel comportement opportuniste de l'individu en accroissant le coût économique, social et psychologique. Un comportement opportuniste et/ou d'optimisation d'intérêts différents de ceux de l'entreprise sera triplement sanctionné. En cas d'échec, les dirigeants d'entreprise peuvent perdre leurs revenus, ne pas retrouver un emploi, perdre leur statut social et être rejeté de la communauté des affaires.

La psychosociologie des organisations a mis en évidence les risques que représente pour les individus un engagement émotionnel dans les entreprises. Les individus sont « naturellement » mus par un instinct grégaire qui les amènent à rechercher l'appartenance à un groupe social, à obtenir la reconnaissance de ce groupe, voire à chercher à le dominer. Dans tous les cas, l'équilibre psychique de l'individu dépend du groupe et sa désocialisation par le rejet de son groupe social d'appartenance peut avoir des conséquences humaines importantes pouvant conduire au suicide.

Dans une société où la socialisation et l'acquisition d'un statut social passent de plus en plus par l'activité professionnelle (cf. les analyses sociologiques de Sainsaulieu dans ses ouvrages *L'identité au travail*, 1987 et *L'entreprise, une affaire de société*, 1990), où les systèmes de valeurs, les liens sociaux et les communautés sociales se construisent dans le monde du travail, la relation du salarié à son entreprise et à ses collègues de travail ne relève plus de la simple relation professionnelle. Les travaux d'Elton Mayo à la Western Electric dans les années trente ont montré l'impact de la reconnaissance sociale accordée par l'entreprise à ses ouvrières sur leur productivité individuelle. On assiste à une forme de violence symbolique dans la mesure où, à l'instigation des entreprises, les individus intègrent des systèmes de valeurs qui vont inconsciemment orienter leurs comportements vers la performance économique comme attribut de la réussite sociale. Certes Max Weber dans son ouvrage *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905) a montré en quoi le système de valeurs morales et la quête de reconnaissance sociale pouvaient avoir des effets incitatifs sur le comportement économique des individus. Cependant, dans la société protestante, les entreprises employant les salariés n'étaient pas les institutions productrices du système de valeurs. L'église protestante était indépendante des entreprises capitalistes tout en influençant le comportement des individus en leur sein. Dans la société actuelle, la différence est que l'institution productrice du système de valeurs est également l'employeur des individus qui adoptent ce système de valeurs. Cette confusion des rôles ouvre une voie possible à la manipulation des individus. L'entreprise est productrice d'un système de valeurs orienté vers la performance économique qui déteint progressivement sur le système de valeurs des

individus qu'elle emploie. Les travaux psychosociologiques<sup>160</sup> ont montré les processus psychologiques à l'œuvre dans les organisations qui font adhérer leurs salariés à un système de valeurs particulier et qui favorisent une socialisation exclusive au sein de la communauté de travail. Lorsque l'entreprise rompt le contrat de travail avec un salarié qu'elle a contribué à fortement socialiser en son sein, ce n'est pas seulement une relation économique pourvoyeuse d'une rémunération contre la mise à disposition d'une force de travail qu'elle rompt, mais elle brise également un lien social avec la communauté de travail qui conduit à une perte de référence psychologique et une désocialisation des individus.

Le management par les réseaux sociaux pose donc une question éthique car en créant et en densifiant les liens sociaux unissant les salariés avec leurs collègues, les entreprises prennent le risque de provoquer des dommages collatéraux importants d'ordre psychologique et sociologique en cas de rupture du contrat de travail. Une responsabilité éthique vient s'ajouter à une responsabilité économique dans les entreprises qui, volontairement, socialisent leurs employés au nom d'objectifs de performance économique. L'engagement émotionnel induit par la construction de liens sociaux forts crée une relation affective des individus à leur communauté de travail et à leur entreprise que ces dernières ne peuvent éthiquement ignorer.

### **Conclusion – de l'« organisation étendue » à une prospective des réseaux, vers une « société réticulaire »**

L'« organisation étendue » peut aussi être comprise comme un modèle de contrôle car elle recouvre le besoin d'ajustement entre la flexibilité de coordination et la flexibilité des systèmes de production. Elle offre une issue à deux sous-thèmes du contrôle par la coopération : la confiance (l'extension comme vecteur de la confiance et donc stimulant la confiance comme élément de régulation) et la coopération *via* l'existence d'une finalité commune (une finalité émergente qui n'aurait plus besoin d'être décrétée). Cette coopération serait même susceptible de recouvrir les logiques d'interaction obligée.

L'extension s'inscrit dans la perspective évolutionniste des tenants du changement organisationnel. Les trois caractéristiques de la bureaucratie (stratification de l'organisation par définition rationnelle et spécialisée des postes de travail, régulation par la hiérarchie, coordination des activités primant sur l'exigence d'adaptation au changement – cf. A. Y. Lewin & C. V. Stephens<sup>161</sup>) y seraient remises en cause pour des « structures plates » et par l'effacement des frontières internes et externes de l'organisation avec tous les avantages que pourraient en tirer les managers : communication plus facile, moindre directivité et, pour les managés, plus d'autonomie. La notion sert à établir un lien entre la spécificité technologique des réseaux informatiques et l'évolution des organisations. Elle recouvre l'idée de fonctionnement réticulaire.

Le partage d'un intérêt, d'une problématique commune conduit à la construction d'une conception cohérente et partagée de l'activité. L'émergence du sens commun procure à l'organisation étendue une identité sociale qui, en retour, devient un moteur de création

---

<sup>160</sup> E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992, 331 p

M. Pages, M. Bonetti, V. de Gaulejac et P. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1979

N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991, 307 p

<sup>161</sup> Y. Lewin & C. V. Stephens, « Designing Post Industrial Organizations : Combining Theory and Practice », in G.P. Huber & W.H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, 1993

de connaissance, une capacité accrue d'attribution de sens. L'intensité des relations, l'engagement volontaire des membres, l'ouverture et la souplesse du fonctionnement favorisent des relations de confiance. L'organisation étendue devient un lieu de créativité que l'on peut rapprocher du *ba* de I. Nonaka<sup>162</sup>, un espace social qui transcende les frontières cognitives, sociales ou organisationnelles en permettant la confrontation des idées. Ces espaces protégés sont pour certains la condition de création de nouvelles connaissances, compétences ou routines au sein des organisations.

Ce cadre analytique offre une heuristique efficace pour étudier les structures relationnelles autour de l'entrepreneuriat dans les *clusters*, les opportunités entrepreneuriales étant souvent liées à la modularisation des produits permettant une plus grande spécialisation des agents sur des composants particuliers. C'est la porosité entre les activités sociales et l'activité économique dans un même lieu géographique qui transforme des réseaux sociaux en réseaux socio-économiques déterminants dans le mode de fonctionnement d'un *cluster*. Les *clusters* sont également caractérisés par des lieux de socialisation (conférences, conseils d'administration d'entreprises, associations, etc.) qui sont des lieux d'interpénétration des communautés de pratique permettant une occurrence régulière de liens faibles.

### **Des réseaux sociaux aux réseaux sociaux virtuels**

La question que vient poser cette conclusion est de savoir où peut nous mener la réticulation d'une société dans laquelle se multiplient les réseaux. Seuls quelques indices avancés peuvent être considérés comme disponibles aujourd'hui et c'est donc à partir de ceux-ci que les impacts possibles d'une réticulation seront fondés.

Les conséquences du développement de réseaux informatiques sur l'existence, la destruction ou la modification du lien social fait l'objet de nombreuses polémiques. Internet, en tant que réseau des réseaux, est au centre de ces débats. La question est de savoir si le développement des communications virtuelles entre les individus contribue à un appauvrissement des relations sociales ou au contraire à un enrichissement de celles-ci. Nombre d'analyses opposent la « vie réelle » du monde physique et la « vie virtuelle » des réseaux informatiques et d'Internet, accusant cette dernière d'être une forme de vie désocialisée et de constituer un danger pour l'équilibre psychologique des individus qui se retirent volontairement du monde réel pour se réfugier dans un monde virtuel constituant un « bunker électronique »<sup>163</sup>. Inversement, d'autres ont une vision d'Eden des relations sociales sur Internet comme susceptible de faire revivre le mythe imaginaire des communautés passées.

Sans reprendre ce débat sur la désocialisation des individus induit par le développement du réseau d'Internet, nous allons examiner comment ce média a pu contribuer à la création de liens sociaux virtuels fondant des communautés qui naissent et existent à travers ce média et finissent par interagir et fortement influencer la réalité physique du monde.

Une communauté se caractérise par une dimension informationnelle et par une dimension culturelle commune à des acteurs interdépendants. La dimension informationnelle d'une communauté, en tant que groupe d'individus fortement socialisés, se caractérise par un fort degré d'interconnaissance des individus appartenant à la communauté, par une conscience

---

<sup>162</sup> I. Nonaka, « A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, pp. 14-37

<sup>163</sup> A. Kroker et M. Kroker, *Digital Delirium*, Palgrave MacMillan, 1996, 324 p

collective de cette connaissance commune de chacun sur tous les autres et sur la promptitude de la diffusion d'une nouvelle information entre les membres du réseau que constitue la communauté. Cette connaissance commune sur tous les membres de la communauté modifie la nature et l'horizon d'optimisation des individus et crée une coercition sociale qui limite les comportements opportunistes pouvant conduire à l'exclusion de la communauté.

La notion de connaissance commune se comprend au sens de Lewis<sup>164</sup> dans une acception reprise par Dupuy<sup>165</sup> pour définir une convention qui régit les comportements d'individus au sein d'un groupe.

Dans une communauté, il apparaît que :

1. Chacun se conforme à la règle collective du comportement honnête sous peine d'être exclu de la communauté (la convention).
2. Chacun croit que les autres se conforment à la règle collective de comportement.
3. Cette croyance que les autres se conforment à la règle collective de comportement donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à la règle de comportement.
4. Tous les membres du groupe préfèrent une conformité générale à la règle de comportement plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale, et, en particulier, plutôt qu'une conformité de tous sauf un (cette condition assure que l'on est en un équilibre de coordination), elle est locale et donc n'implique pas qu'une non-conformité générale n'eût pas été préférable.
5. La règle collective de comportement n'est pas la seule régularité possible à satisfaire les deux dernières conditions, une autre au moins les eût également respectés (cette condition assure qu'il y a un certain arbitraire à se conformer à la règle collective).
6. Les états de fait qui apparaissent dans les conditions 1 à 5 sont une connaissance commune à l'ensemble de la communauté.

Concernant la dimension culturelle, une communauté supporte une culture caractérisée par son langage, ses valeurs, ses règles formelles, ses rites, ses normes, ses symboles, son fondateur, ses histoires, ses héros, ses leaders, ses parias et sa stratification sociale qui font de la communauté une réalité sociale à laquelle s'identifient les membres de la communauté et qui détermine leurs comportements. Dans cette approche, la notion de culture met l'accent sur ce qui est partagé par les membres d'une communauté et la culture évoque un tout doté d'une grande cohérence. Ce sont les connaissances, schémas mentaux ou structures de pensée qui sont partagés, et la culture intervient inconsciemment dans la manière d'agir des individus. La communauté sera d'autant plus une réalité sociale que les individus qui la composent s'y identifieront et qu'ils auront conscience d'y appartenir.

Pour entretenir la cohésion d'une communauté, il faut d'abord un réseau d'interactions interpersonnelles possédant à la fois résilience et plasticité. Il faut aussi certains « liens sacrés » qui peuvent faire l'objet d'identifications symboliques. Il est nécessaire enfin que le groupe s'emboîte dans le système d'interdépendance dans lequel il se trouve enveloppé.

Une communauté se définit par son unité de lieu des différentes sphères sociales (familiale, professionnelle, amicale, associative, etc.). Cette unité de lieu explique l'existence de liens sociaux forts entre les membres de la communauté et l'encastrement social des relations marchandes. La désocialisation des individus ne date pas de l'informatisation de la société et

---

<sup>164</sup> D. K. Lewis, *Convention : A philosophical study*, Harvard University Press, 1969, 271 p

<sup>165</sup> J. P. Dupuy, « Convention et common knowledge », *Revue Economique*, vol. 40, n°2, 1989, pp. 361-406



des technologies de l'information à partir des années quatre-vingt ni de l'émergence d'Internet au milieu des années quatre-vingt-dix, mais, comme le note le sociologue Tonnies<sup>166</sup>, à un phénomène social plus ancien et plus profond lié à l'exode rural et à l'urbanisation des sociétés occidentales.

Une erreur souvent commise consiste à affirmer que le lien fort constitué par un engagement émotionnel suppose nécessairement une proximité physique, un face à face entre les individus. Or, outre le fait que des liens sociaux faibles peuvent se nouer par l'intermédiaire d'Internet, il faut comprendre qu'une nouvelle génération d'individus émerge qui vit de façon plus ou moins large sa réalité sociale dans le « monde électronique » dans lequel son éducation et ses mécanismes psychiques la disposent à nouer et à entretenir des liens sociaux forts porteurs d'engagements émotionnels intenses. Que ce soient les chercheurs qui, à travers le monde, utilisent Internet pour échanger leurs travaux scientifiques, se coordonner pour participer à des programmes de recherche, mais également se transmettre des blagues et s'inviter à des rencontres dans le monde physique ou que ce soient des adolescents jouant à des jeux en réseaux comme à travers lesquels ils se construisent une identité fictive dans une réalité virtuelle au sein de laquelle ils se regroupent pour mener des combats, conquérir des territoires, appartenir à des guildes, participer à des aventures avec des amis virtuels, se raconter les légendes et contribuer à son histoire. L'échange virtuel, au sens électronique du terme, apparaît comme un lien réel au sens émotionnel et social du terme conduisant ses membres à se sentir émotionnellement plus proches d'un individu se situant à l'autre extrémité de la planète ou d'un aventurier virtuel dont ils ne connaissent ni le visage, ni le nom, ni aucune autre caractéristique dans la vie physique que d'une personne vivant dans le même immeuble ou travaillant dans la même entreprise.

Dans l'interaction sociale, il faut considérer le lien électronique comme un lien de communalisation<sup>167</sup>. Le lien électronique constitue le nécessaire lien faible du processus d'apprentissage social qui permet la construction et la pérennisation de liens sociaux forts dans la réalité virtuelle et/ou la réalité physique.

Le débat qui oppose « monde réel » et « monde virtuel » est vide de sens dans la mesure où ils constituent deux dimensions interagissantes de la même réalité sociale à laquelle appartiennent les individus. Les réseaux électroniques et les réseaux sociaux ne sont pas deux réalités cloisonnées et différentes, mais deux dimensions de la même « réalité sociale » dont les interactions contribuent au renforcement du processus de socialisation. Internet est un facteur de socialisation car il permet d'identifier des communautés d'intérêt, de communiquer à moindre coût avec les membres de cette communauté à l'échelle planétaire, d'être protégé dans les échanges et de rompre ou d'entretenir aisément le lien social dans le processus d'apprentissage social.

Il semble donc que les échanges sociaux *via* des supports électroniques permettent de recréer des communautés. Créer des groupes sociaux suppose des échanges fréquents entre les membres et la constitution de réseaux. L'inégalité entre les groupes sociaux se mesure aussi à leurs différences dans l'accès aux moyens de communication. Internet, en permettant aux individus de communiquer, de se coordonner à moindres coûts permet l'émergence de réseaux sociaux, de communautés d'intérêts qui, sans ce média, ne pourraient exister et ainsi pouvoir agir sur la scène politique, économique et sociale.

---

<sup>166</sup> Tonnies (1955), *Communauté et Société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Retz, 1955, 283 p

<sup>167</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, 1964, 352 p

La notion de réseau social suppose implicitement, au-delà des échanges marchands, un engagement émotionnel fort entre les membres de ce réseau. La proximité physique a toujours constitué une condition nécessaire à l'engagement émotionnel et à la socialisation des individus. C'est ce pré-requis qui a conduit de nombreux analystes à voir dans les systèmes d'information et dans Internet des facteurs de destruction du lien social en tant que relation émotionnellement impliquante. Une autre socialisation émerge qui est capable de concevoir et de vivre sa socialisation dans un espace virtuel dans lequel le lien social électronique peut être porteur d'engagements émotionnels, d'échanges économiques et de phénomènes sociaux au même titre que la vie sociale traditionnelle.

Il existe certes une fracture sociale numérique, mais elle ne trouve pas où on la situe communément. Ceux qui ont été dans des pays en voie de développement ont pu constater l'accessibilité d'Internet. Il y a toujours un smartphone avec une connexion Internet permettant de converser, d'échanger avec des amis, des connaissances ou des partenaires économiques se trouvant sur d'autres continents.