

Le réseau social

La face cachée des ressources humaines¹

Christophe Assens

Maître de Conférences HDR
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management
47, Boulevard Vauban
F-78 047 Guyancourt
Tel (33) 0139255534
christophe.assens@uvsq.fr

Yoni Abittan

Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Versailles St Quentin en Yvelines,
LAREQUOI, Laboratoire de recherche en Management
47 Bd Vauban 78047 Guyancourt cedex - France
Tel : (33) 0626173733
yoniphd@gmail.com

Résumé

Il est habituel d'examiner le rôle d'un acteur en fonction du pouvoir de décision que lui confère son niveau de responsabilité dans l'entreprise. Or, au-delà de cette dimension officielle, chaque acteur est enclin à développer des compétences relationnelles au sein d'un organigramme clandestin, *i.e* le réseau social, pour échapper à l'arbitraire hiérarchique, pour mieux contrôler l'incertitude de l'environnement, ou enfin pour mieux valoriser des complémentarités de compétences avec d'autres acteurs, sans entrave administrative ou réglementaire. Pour mieux cerner ce phénomène, trois types de réseaux sociaux sont examinés dans ce chapitre : le réseau *intuitu personae* qui émerge spontanément grâce à la connivence naturelle des acteurs, le réseau institutionnel construit en dehors des acteurs suivant des règles garantissant la confiance, le réseau relationnel construit dans

¹ Assens C, Abittan Y (2011), "Le réseau social : la face cachée des ressources humaines", in Marmoz L et Attias-Delattre V (Eds.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : des notions aux pratiques*, Editions l'Harmattan, collection "Educatons et Sociétés".

l'interaction entre acteurs par un effet d'expérience. Chacun de ces réseaux donne lieu à une discussion théorique et pratique.

Introduction

Dans une entreprise, les acteurs nouent naturellement toutes sortes de relations : des relations amicales, des relations professionnelles, des relations affectives, des relations de conflit, etc... Ces relations sont la plupart du temps codifiées par le droit du travail et par le règlement intérieur de l'entreprise pour permettre une vie en collectivité la plus harmonieuse possible en conformité avec la vocation marchande ou non marchande de l'organisation. Le découpage des tâches et des compétences s'inscrit alors dans un organigramme formel, qui permet de visualiser la répartition des responsabilités. La plupart du temps, l'entreprise est insérée dans le tissu industriel d'un secteur d'activité à l'intérieur d'un marché. D'autres règles économiques encadrent l'action des acteurs à l'échelle du marché, en fonction de critères juridiques, techniques et commerciaux. Enfin, l'Etat garant de l'intérêt général, régule les stratégies des entreprises sur le marché par des incitations fiscales et par des textes de loi qui conditionnent à nouveau le comportement des acteurs.

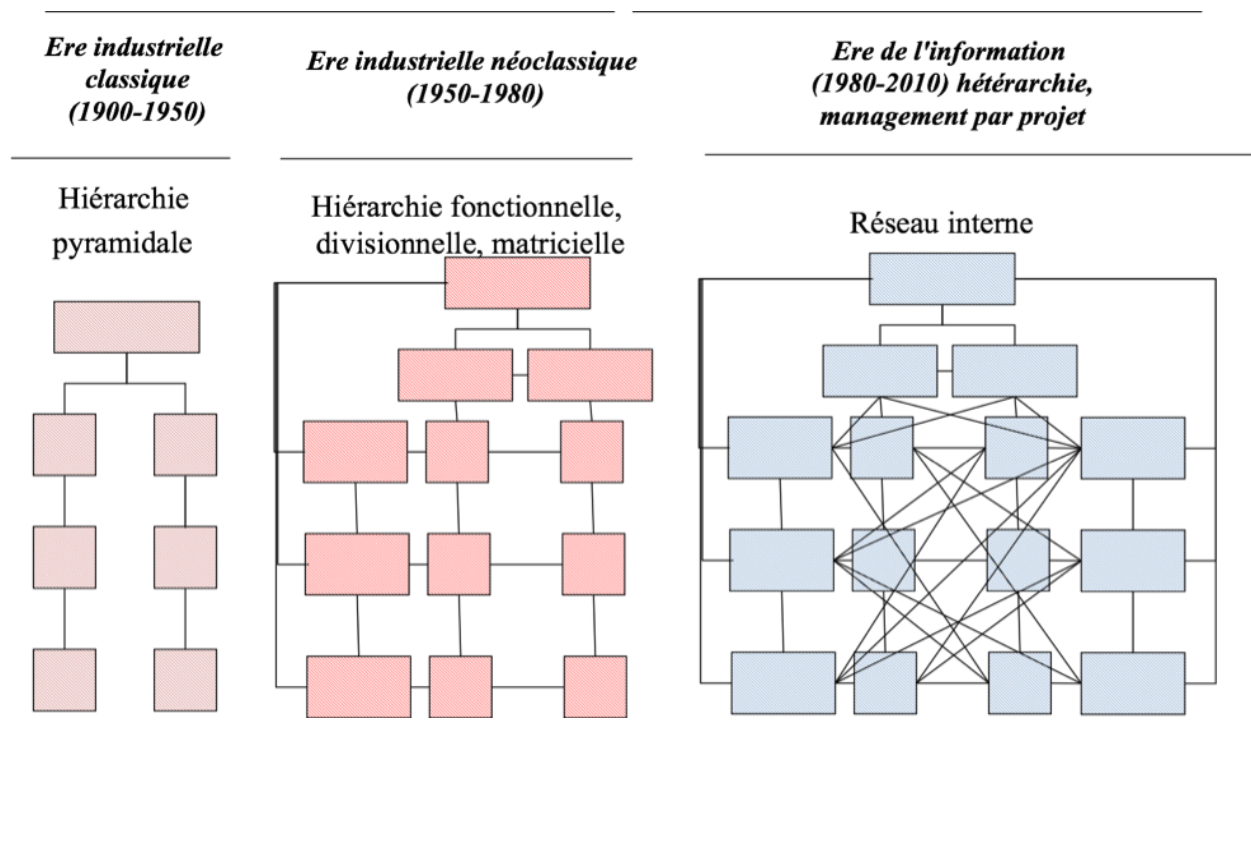
L'entreprise, le marché et l'Etat sont souvent régulés de l'extérieur par des instances neutres et désengagées de l'action, qui établissent des règles à partir de critères relevant soit de l'intérêt général pour l'Etat, soit d'un enjeu corporatiste sur le marché, soit d'une forme de lobbying pour l'entreprise. Il n'est pas rare qu'un acteur soit soumis dans ses conditions à formuler des arbitrages en fonction des conflits d'intérêts auxquels il est soumis. En qualité de citoyen, il cherchera à défendre des positions proches de l'intérêt général et à revendiquer la responsabilité sociale de l'entreprise. En qualité de salarié, il cherchera au contraire à défendre la position commerciale de l'entreprise face aux concurrents, même si la compétitivité n'est pas liée aux principes de responsabilité sociale. En qualité de consommateur, il cherchera à défendre le pouvoir d'achat en dépit de la conscience morale du citoyen, ou des revendications économiques du salarié.

Autrement dit, l'acteur est soumis à une représentation des enjeux dans l'action qui est complexe, car cette représentation comporte simultanément plusieurs dimensions souvent contradictoires : un volet économique sur la rationalité, un volet politique sur les enjeux de pouvoir et un volet social sur l'estime de soi. Pour réduire cette complexité et donner du sens à l'action, l'entreprise est fondée la plupart du temps sur une formalisation souvent excessive des règles et des outils de gestion en fonction des enjeux économiques. Cette démarche produit généralement un effet contraire à celui attendu. D'une part, elle incite les acteurs à faire une économie de la vigilance² et à renoncer à toute forme d'initiative

² Etudier la vie d'une entreprise à travers quelques indicateurs de gestion (la rémunération variable des vendeurs, l'obsession de la comptabilité pour les dirigeants, les coûts et les délais sur un chantier de BTP) ou à l'aide de quelques grands principes économiques (les marchés parfaits) relève de la gageure, en raison des aléas et des spécificités propres à chaque société. Selon Hocquard et Oury (1988) l'identité des acteurs se construit néanmoins au regard des outils standards à partir desquels ils sont jugés. La vigilance des acteurs s'exerce alors de deux manières, soit en cherchant à maintenir à sa valeur minimum un paramètre de contrôle (respect d'une marge minimale pour le vendeur), soit en cherchant à maximiser la valeur d'un paramètre considéré comme stratégique (élargir la clientèle et les parts de marché). En cas de crise économique, l'acteur

individuelle (Hocquard, Oury 1988). D'autre part, elle incite les acteurs à contourner les règles économiques pour retrouver une liberté d'action, dans une organisation clandestine fondée sur les dimensions oubliées de l'entreprise, i.e les dimensions politiques et sociales. Cette organisation clandestine, construite par interaction entre acteurs partageant la même sensibilité, échappe aux modes de gestion classique. Il s'agit du réseau social - la dimension cachée des ressources humaines.

Le réseau est une réponse apportée à la complexité grandissante des relations de travail depuis un siècle. Alors que la rétention d'information formait le socle du pouvoir dans les organigrammes hiérarchiques de l'ère industrielle et néoclassique, il convient aujourd'hui pour les acteurs de mutualiser leurs actions, d'échanger des informations, de valoriser des ressources par d'autres ressources, de croiser des compétences : par exemple l'*output* d'un acteur peut servir d'*input* à un ou plusieurs autres acteurs, et réciproquement. En conséquence, une information n'a de valeur qu'à partir du moment où elle est partagée et reprise par d'autres acteurs. De ce fait, le pouvoir d'influence d'un acteur n'est plus lié à sa capacité de cloisonner et de contrôler les tâches en un point unique de l'organisation, mais à sa capacité de rendre l'organisation plus souple afin de conduire des projets transversaux, entre plusieurs fonctions ou plusieurs départements.



est incité à résister au changement pour préserver le système de valeurs, soit en faisant plus de la même chose (stratégie de préservation) soit en évoluant légèrement (stratégie d'adaptation). Dans les deux cas, le comportement s'avère contre productif pour l'entreprise.

Dans ce contexte, le réseau d'acteurs est perçu selon Hanson et Krackhardt (1993) comme un "organigramme clandestin" qui se superpose à l'organigramme officiel. Dans cet organigramme "bis", le rôle social d'un acteur n'est pas proportionnel au niveau de responsabilité confié à titre officiel, mais à la reconnaissance que les autres membres du réseau lui confèrent spontanément. De ce point de vue, le réseau devient une forme de contre pouvoir occulte face à la hiérarchie. En effet, l'organisation en réseau offre aux acteurs la possibilité de définir par eux-mêmes les codes de conduite à respecter, en évitant de cette manière les tensions entre l'implication individuelle et l'engagement collectif. La souplesse du réseau permet également de faire pénétrer à l'intérieur des frontières de l'organigramme "bis", certains acteurs de l'environnement qui affecte la vie de l'entreprise pour mieux en contrôler l'incertitude.

Effectivement, le réseau émerge souvent en réaction face à l'aléa moral ou à l'arbitraire d'acteurs isolés et opportunistes. Lorsque le marché et la hiérarchie sont stigmatisés, l'organisation en réseau constitue alors une alternative crédible pour donner du sens à l'action collective, tout en réduisant les risques. Ainsi, le réseau est assimilé à un "environnement négocié" au sens de Pfeffer et Salancik (1978), dans la mesure où l'acteur et son environnement ne font qu'un. Ce phénomène est particulièrement édifiant lorsque des acteurs rivaux décident de se regrouper dans un réseau, pour mieux contrôler l'intensité concurrentielle, par une entente tacite, ou par l'échange croisé de ressources ou de compétences (Assens 2002). Le fonctionnement en réseau oblige alors à changer de mode de pensée en management, et à concevoir l'acteur non pas comme un homo economicus focalisé uniquement sur son bien être égoïste, ni comme un homo sociologicus enfermé dans le conformisme des normes sociales définies en dehors de lui, mais comme un homo reticulus qui noue des relations privilégiées avec d'autres acteurs, pour mieux préserver son indépendance et son influence. Pour approfondir la connaissance dans ce domaine, nous allons examiner trois types de réseaux sociaux, à partir des travaux menés par Zucker (1986) : le réseau *intuitu personae* reflet de la connivence naturelle entre acteurs, le réseau institutionnel construit en dehors des acteurs suivant des règles garantissant la confiance, le réseau relationnel qui émerge dans l'interaction entre acteurs par un effet d'expérience.

1. Le réseau *intuitu personae*

Dans un réseau *intuitu personae*, la connivence est intrinsèque aux acteurs. Elle est inscrite dans "l'ADN sociale" des acteurs. Ceux-ci sont prédisposés à communiquer et à travailler en réseau, car ils partagent une connivence naturelle fondée sur une identité commune, qui ne peut pas être transposée librement à autrui. Cette identité commune peut relever d'une représentation particulière de la vie en société (le régionalisme Corse dans l'enracinement territorial), ou de valeurs pré existantes dans une pensée religieuse ou politique (la diaspora juive, la diaspora chinoise).

Dans le réseau *intuitu personae*, Osborn et Hagedoorn (1997) soulignent l'importance d'un contrat d'ordre moral entre les acteurs, qui se substitue à l'absence de hiérarchie et de code juridique. Pour Ouchi (1980), les membres du réseau forment ainsi une petite communauté à l'intérieur de laquelle il existe des liens de "parenté sociale" entre les membres. Ce principe de consanguinité confère aux membres le statut de juge et partie. Il contribue à un conditionnement social, fondé sur le partage de valeurs et de croyances communes, ancrées dans la tradition familiale ou communautariste. Animé par ces règles implicites, transmises de façon "génétique", le maillage *intuitu personae* est un gage de solidarité, car il repose sur des arrangements sociaux, admis collectivement, qui évitent ensuite de surveiller artificiellement la performance ou l'implication individuelle.

Chacun agit ainsi dans l'intérêt de l'autre, comme dans une famille dépositaire d'un code de l'honneur spécifique (d'Iribarne 1989). Pour ce faire, le réseau *intuitu personae*, adopte souvent une configuration de type "*high density Network*", dans lequel le degré de connectivité entre les acteurs est très élevé, avec un maillage sans trou structurel (Burt, 1992). Dans cette configuration, celui qui brise le code de l'honneur se retrouve alors rapidement isolé, pour préserver la cohésion familiale et la réputation des autres membres. C'est la raison pour laquelle le besoin de reconnaissance et d'estime entre les membres demeure très élevé.

En effet, dans ce type de réseau, l'autorégulation est calquée d'une certaine manière sur le principe du panoptique de Bentham, "voir sans être vu", mis en évidence par Foucault (1975) et repris dans l'ouvrage de Marcon et Moinet (2000). Par analogie avec cette grille de lecture, chaque participant du réseau est soumis au regard et au jugement des autres participants, considérés à des degrés divers comme des pairs, aux positions substituables, et aux responsabilités équivalentes. L'ensemble de ces regards croisés constitue alors une sorte de "main invisible de la collectivité", qui régule les comportements dans le respect du dénominateur commun : les traits intrinsèques qui garantissent la solidarité. Il est alors impossible pour quiconque de déroger aux valeurs admises dans le réseau sans que d'autres s'en aperçoivent. En permanence, le respect des règles s'impose à l'intérieur du réseau, sans que cela fasse l'objet d'une remise en question unilatérale. L'absence d'anonymat introduit en effet une forme d'autodiscipline pour l'ensemble des acteurs formant une chaîne solidaire. Autrement dit, dans ce type de réseau, la confiance ne peut être rompue sans conséquences négatives pour celui qui en prend l'initiative. En s'excluant de l'un il s'exclue des autres et, il perd alors brusquement l'accès aux ressources et aux

bénéfices intangibles du réseau, dont il était pourtant dépendant. Le réseau des diamantaires d'Anvers en fournit une bonne illustration.

Créée en 1904, la Bourse diamantifère située à Anvers est un lieu symbolique qui a une influence certaine sur le marché mondial du diamant, car cette Bourse offre des garanties à tous les acteurs engagés dans l'industrie diamantaire (négociants, intermédiaires, courtiers, tailleurs, distributeurs, grossistes). Elle fonctionne en effet suivant les règles séculaires d'un réseau de deux mille membres provenant du monde entier, qui partagent un même dénominateur commun : ils font tous partie de la communauté Juive Sépharade.

En raison de ce sentiment d'appartenance, les membres du réseau des diamantaires partagent un code de conduite ancré dans la tradition judaïque. Ainsi, aucun contrat n'est signé sur le plan juridique à la Bourse d'Anvers, car la parole de chacun des acteurs est suffisante pour garantir l'équité dans les échanges. Au moment de conclure une affaire, les membres de ce réseau prononcent une expression en hébreu, *Mazal*, pour conclure la transaction d'achat ou de vente. Ce pacte ne peut pas être remis en question unilatéralement par l'un des acteurs, sans qu'il prenne le risque d'être automatiquement exclu du réseau à Anvers, mais également de l'ensemble des vingt et une Bourses diamantifères du monde.

En complément de cet exemple, Saxenian (2006) met en évidence l'impact des réseaux *intuitu personae* dans la Silicon Valley, notamment l'influence exercée par les diasporas et leurs ramifications internationales sur la dynamique de la Silicon Valley à partir de leur pays d'origine. L'exemple des chinois, des indiens ou des israéliens est probant dans le sens où ces trois communautés sont très présentes en Californie. À l'intérieur de chaque communauté, des membres hautement qualifiés apportent leur savoir-faire et accumulent de l'expérience aux Etats-Unis avant d'oser lancer leur activité dans leur pays d'origine. Comment font-ils et quelles sont leurs motivations ? Ces personnes privilégient les réseaux professionnels ethniques de type *intuitu personae* pour devenir entrepreneurs dans leur pays d'origine. Les "*new argonauts*" est l'expression employée par Saxenian (2006) à leur sujet, en référence aux explorateurs de la mythologie grecque : les Argonautes. Le réseau *intuitu personae* leur permet d'embaucher des collaborateurs, de procéder aux levées de fonds, d'acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaires à la réussite de leur projet d'entrepreneur, et d'établir des partenariats stratégiques judicieux. La motivation de ces "*new argonauts*" est double : d'une part, devenir enfin entrepreneur après avoir travaillé plusieurs années au service de startups américaines et d'autre part, contribuer au développement de leurs pays d'origine considérés initialement comme des économies où les compétences sont bon marché. À partir d'une expérience réussie aux Etats-Unis, ces "*new argonauts*" sont ainsi arrivés à essaimer dans Taiwan, Bangalore ou Tel-Aviv, en créant des viviers d'entrepreneurs spécialisés aussi bien dans le matériel informatique, les réseaux de communications, les logiciels de télécommunications que la sécurité-réseau ou les composantes informatiques. Saxenian (2006) qualifie ce phénomène de circulation des cerveaux, et non de fuite des cerveaux. Il s'agit là d'une manifestation intéressante du réseautage *intuitu personae* qui permet de relier l'économie locale à l'économie globale, en créant dans des zones vierges de véritables clusters high-tech à l'image de la Silicon Valley.

D'après ces exemples, le réseau *intuitu personae* possède quelques caractéristiques qu'il convient de souligner :

- Ce réseau est toujours fondé sur des relations interpersonnelles fortes, basées sur une confiance mutuelle ancrée dans l'ADN sociale des acteurs.
- Ces relations sont informelles, elles ne résultent pas de l'application de directives, de l'exécution de consignes ou de la mise en oeuvre de procédures.
- Ces relations ne sont pas hiérarchisées. Dans ce type de réseau, il n'existe pas de centre de décision unique (pilote), mais autant de centres de décision que d'entités en connivence. Il existe alors un processus d'autogestion semblable aux phénomènes de création d'ordre à partir du désordre, tels qu'ils ont été analysés dans les théories sur la complexité (Morgan 1986).

Les barrières de transfert constituent un inconvénient dans ce type de réseau. En effet, il n'est pas possible d'étendre le tissu de relations en dehors du cercle des initiés, même si cela était profitable à l'ensemble des membres. Dès lors, ce type de réseau est sujet au repli sur soi, au risque d'ailleurs d'entraîner ce type de réseau vers une dérive communautariste, fondée sur l'autoreproduction et le mariage consanguin des membres entre eux. A terme, les acteurs risquent de préserver l'ordre social au sein du réseau, au détriment des capacités de changement et d'évolution de l'organisation. Pour éviter ce risque d'endogamie et préserver la diversité des échanges, il existe des réseaux sociaux, dont la connivence est fondée sur des règles institutionnelles qui ne dépendent pas des traits identitaires des acteurs.

2. Le réseau institutionnel

Le réseau institutionnel est fondé sur des caractéristiques extrinsèques aux acteurs qui en font partie. Les acteurs ne sont pas spontanément connivents mais ils le deviennent car un certain nombre de règles formelles encadrent leurs comportements, réduisent l'opportunisme et confèrent du sens à l'action collective. La confiance existe alors entre les acteurs, car elle est garantie par un cadre institutionnel au sein du réseau. Cela se produit lorsqu'il existe par exemple un pilote dans le réseau qui joue le rôle d'une instance morale garante de l'intérêt de tous les acteurs, et placée au-dessus d'eux. Cette instance morale peut être située au coeur du maillage, à l'interface des autres acteurs, ou en dehors du réseau par soucis de transparence et d'indépendance. Quelque soit la configuration, cette instance morale incarne "l'identité collective" du réseau en fonction de règles sociales qu'elle édicte et qu'elle fait appliquer pour favoriser la coopération harmonieuse entre les membres. Les membres sont alors disciplinés aux règles et sanctionnés en cas de comportement déviant par l'instance morale. Cette fonction de pilotage peut être centralisée sur un acteur ou décentralisée sur tous les acteurs suivant le cas de figure. Le

fonctionnement de ce type de réseau peut perdre de sa souplesse et de sa modularité à partir du moment où la valeur de la règle devient supérieure à la valeur du lien. Des enjeux de pouvoir et des comportements opportunistes peuvent alors émerger en dépit des précautions adoptées institutionnellement pour les éviter.

Pour illustrer notre propos, nous allons évoquer la construction du réseau des 27 pays de l'UE (Union Européenne) d'après Assens et Accard (2007).

Dans sa construction, L'UE évolue en fonction d'un processus institutionnel, par une constitution qui établit des principes d'adhésion au réseau de pays, dans les « critères de Copenhague », puis dans les « critères de Maastricht » et les traités ultérieurs. *Dans cette mesure, chaque Etat membre doit s'aligner sur des critères de convergence :*

- Critères politiques : la présence d'institutions stables garantissant la démocratie, la primauté du droit, le respect des droits de l'homme, le respect des minorités et leur protection.
- Critères économique : l'existence d'une économie de marché viable et ouverte aux forces du marché à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union
- Critères de l'acquis communautaire : la capacité de chaque Etat membre de souscrire aux objectifs de l'union politique, et de stabilité économique et monétaire définie dans la constitution européenne.

Pour faire respecter ces règles, l'UE est dotée d'organes de représentation supranationale, à l'intérieur desquels la décision est partagée entre les Etats membres. À cet égard, les pays sont engagés dans une logique de co-pilotage du réseau, par la recherche de coalition, avec un vote à la majorité qualifiée. Dans le conseil des ministres par exemple, à 25 pays, pour valider une décision il faut réunir 55% du nombre d'Etats membres représentant au moins 65% de la population de l'Union. Au Conseil européen, la prise de décision est encore plus contraignante, répondant au principe d'unanimité.

La construction du réseau de pays en Europe offre ainsi un gage de stabilité pour les partenaires, en leur offrant la possibilité de mieux contrôler les incertitudes de leur « environnement » géopolitique et macro-économique, puisque cet « environnement » pénètre au fur et à mesure de l'élargissement, dans la composition même du maillage entre les pays. C'était d'ailleurs le principe fondateur de la création de l'Union Européenne : enchevêtrer l'avenir économique et politique des pays fondateurs pour éviter l'apparition de nouveau conflit militaire, à l'instar des deux guerres mondiales au cours du XXe siècle. L'UE joue également le rôle d'un rempart défensif lorsque « l'environnement » devient mondial et que d'autres réseaux concurrents, comme l'Alena ou l'Asean, font leur apparition au même moment dans plusieurs régions du globe, en même temps que l'essor de puissance de taille mondiale comme la Chine et l'Inde.

Néanmoins, l'émergence du réseau de pays à l'échelle européenne met l'accent sur le difficile transfert des « *droits de souveraineté individuelle* » à l'échelle des organes de

représentation collégiale : conseil des ministres, parlement, présidence. À ce sujet, il est étonnant de constater une certaine incohérence dans l'interprétation de la notion de connivence au sein du réseau européen, en dépit du principe de subsidiarité, selon lequel il convient de déléguer au niveau local les tâches pour lesquelles le niveau global n'apporte aucune valeur ajoutée.

Suivant les circonstances, un même pays peut adopter un jeu régressif et privilégier les règles de négociation économique, au détriment d'un jeu plus ouvert fondé sur les strates supérieures de l'ordre européen : le respect des conventions, l'application des règles inscrites dans la constitution. Pour illustrer ce point, il suffit de considérer le projet de décret anti-OPA imaginé par l'acteur public français, afin de neutraliser au nom du « patriotisme économique » toute prise de participation étrangère, y compris en provenance des partenaires de l'UE, dans le capital des entreprises nationales figurant dans onze secteurs jugés stratégiques (les jeux d'argent, la sécurité privée, les activités de recherche, le développement et la production d'antidotes, l'interception des communications, la sécurité des systèmes de technologies de l'information, la cryptologie, les biens et technologies à double usage, civil et militaire, l'industrie d'armement) ; la réciprocité n'étant pas établie parmi les autres pays partenaires en Europe. Ce décret anti-OPA contesté par la Commission européenne à Bruxelles, témoigne de la survivance d'un réflexe égocentrique que les règles institutionnelles ne parviennent pas à dissiper totalement.

Les clusters américains et les pôles de compétitivité à la française constituent un second exemple de réseau institutionnel. En effet, ce sont les pouvoirs publics nationaux et régionaux qui sont initiateurs du développement local de leur pays, et de la clusterisation de leur économie. Cette clusterisation se manifeste par le développement de produit de haute technologie ou de service spécialisé à l'intérieur d'une région. À l'image de la Silicon Valley, la clusterisation vise à créer de toutes pièces un réseau social à partir de règles institutionnelles, grâce aux actions conjuguées des entreprises et des institutions locales.

Israël fait figure de référence dans ce registre, puisque la Silicon Valley israélienne se développe grâce aux subventions gouvernementales, principalement dirigées vers la recherche et développement et la spécialisation vers des niches de marché à haut potentiel : systèmes de défense, biotechnologies, nanotechnologies, systèmes de protection de données. Ces niches de marché en haute technologie représentent aujourd'hui 80% des exportations israéliennes. La France et le Maroc adoptent également des stratégies similaires, car depuis quelques années, ces deux pays, aux contextes et perspectives différents, s'attachent à développer leur économie via les pôles de compétitivité, en tentant de rapprocher le milieu universitaire et le milieu des affaires, sous l'impulsion des pouvoirs publics.

Néanmoins, le résultat n'est pas toujours probant, car les règles institutionnelles ne suffisent pas à endiguer l'opportunisme des acteurs au sein de ces réseaux. Pour éviter les risques d'exogamie et d'éclatement de la structure sociale du réseau institutionnel sous l'effet de comportements égocentriques, il existe alors d'autres formes de réseau pour lesquels la confiance se construit au cours des interactions. Cela signifie qu'elle n'est ni pré

établie dans les règles institutionnelles, ni concomitante à l'ADN sociale des acteurs. Ce type de réseau est-il plus solide et durable ?

3. Le réseau relationnel

Tout en défendant des intérêts propres, les acteurs vont construire collectivement un réseau de type relationnel, dont les règles sociales vont émerger par ajustement mutuel au cours des interactions (Kogut 2000). Ce processus d'émergence repose sur la volonté de valoriser des complémentarités, dans un cadre social sécurisé par la combinaison de deux facteurs : la fréquence des relations d'une part, et la récurrence de ces relations d'autre part.

Dans ce cas de figure, la connivence découle d'une dimension qui n'est ni intrinsèque, ni extrinsèque aux acteurs, mais qui relève davantage d'un effet d'apprentissage mutuel lors des interactions. Par expérience, les acteurs deviennent dépendants et solidaires, non pas en raison d'une sensibilité commune qui assure "ex-ante" la confiance, ou en raison d'institutions garantissant "ex-post" la confiance, mais en raison d'une connivence renforcée par la fréquence et la récurrence des échanges. Ainsi, chaque relation devient l'aboutissement de la relation précédente et le point de départ de la relation suivante, jusqu'au moment où la confiance aboutit à un encastrement social des acteurs au sens de Granovetter (1985).

Ce processus se déroule dans une relation d'égal à égal, suivant le principe "donnant-donnant" souligné par Axelrod (1984) : la prise en compte des intérêts d'autrui fait partie de la règle d'échange ; le partenariat se construit au gré d'un processus fondé sur la réciprocité dans la coopération ou la défection. Les règles qui établissent l'ordre social dans ce type de réseau sont alors le fruit de l'expérience et de la pratique des acteurs. Plusieurs auteurs assimilent d'ailleurs ce type de réseau à une "communauté de pratique" (Wenger et al 2002, Chanal 2000) dont les habitudes collectives de travail se sont transformées au fil du temps dans des conventions tacites (Gomez 1994), plus prégnantes que des lois ou des règlements. Cette structuration sociale au sens de Giddens (1988) s'articule autour d'un :

- répertoire sémantique (narration, récits, mythes, symboles, représentations cognitives) qui donne du sens à l'action
- répertoire de règles tacites dans l'allocation des ressources (création et partage de la valeur ajoutée), qui oriente l'action
- répertoire de règles morales (interdits, tabous, valeurs) qui assure la légitimité de l'action

Tous ces répertoires sont partagés dans la communauté de pratique et ne peuvent s'interpréter sans faire référence aux autres (Chanal 2000). À partir de cette structure sociale, le réseau relationnel se développe par la densification du maillage, avec un découplage progressif de l'environnement. En effet, les membres du réseau ont de moins en moins recours aux échanges externes, puisqu'ils sélectionnent les membres de l'environnement dignes de confiance sur la base de l'expérience, pour faire partie du réseau, et ne plus avoir besoin ensuite de s'exposer en dehors du réseau à l'aléa moral. En

conséquence, la valeur du lien devient progressivement supérieure à la valeur du bien comme le démontre l'exemple ci-dessous consacré au district italien.

Le district italien est un réseau fondé sur les relations entre les responsables des PME implantées sur un même territoire local, à partir duquel ces entreprises développent des effets de spécialisation dans une même filière d'activité. Les PME-membres de ce réseau territorial- interagissent pour valoriser leurs complémentarités sur la base d'une confiance mutuelle, grâce à la récurrence des transactions nouées sur le territoire. La dimension territoriale facilite en effet l'essor d'une communauté de pratiques, dans la mesure où elle réduit les distances de communication et les délais de coordination. La confiance ainsi établie permet d'améliorer la compétitivité globale de toutes les PME et d'attirer ensuite sur le territoire des grands donneurs d'ordre à l'international. Pour répondre à l'appel d'offre d'un donneur d'ordre, les PME sont régulièrement mises en concurrence.

Pour illustrer ce principe de fonctionnement, Neuchwander (1991) évoque le cas de l'industrie manufacturière de la chaussure dans le nord-est de l'Italie à *Montebelluna*. Depuis plus d'un siècle, cette petite ville est au coeur d'un district regroupant 400 PME dont 150 producteurs et 260 sous-traitants, qui génèrent de l'activité pour 9 000 personnes en Italie et 70 000 dans le monde entier. Ces PME sont en grande partie interchangeables par leur taille et leurs compétences. Leur mode de gestion repose sur la logique relationnelle. Chaque année, un appel d'offre international émanant d'un donneur d'ordre met ces entreprises en concurrence. A la suite du résultat de l'appel d'offre, l'une des PME se détache comme maître d'oeuvre. Mais en raison de sa capacité de production limitée, elle est obligée de sous traiter avec les autres PME concurrentes, qui elle même vont s'organiser en réseau pour répartir les tâches déléguées avec d'autres PME. Une structure d'alliances temporaires se met en place, autour de plusieurs PME têtes de réseaux, jusqu'au prochain appel d'offre où il sera possible que le donneur d'ordre confie la supervision des tâches à de nouvelles têtes de réseau, ce qui impliquera un nouveau changement dans l'organisation.

Cette décentralisation permet à chaque PME d'avoir la capacité de devenir tête de réseau sans pouvoir l'imposer de façon permanente aux autres PME. La fonction de coordination de l'ensemble de la structure repose sur les choix formulés par le donneur d'ordre en position centrale.

Dans ce type de réseau, si nous admettons que la communication circule dans les deux sens entre les membres, il est facile de constater que certaines PME occupent des positions clefs, leur permettant d'exercer un contrôle sur la circulation de l'information : les têtes de réseaux qui partagent des liens directs avec le donneur d'ordre.

En revanche, les PME qui occupent des positions périphériques traitent moins d'informations en interne et ont peu ou pas de contrôle sur le flux d'information échangé avec l'extérieur. De ce fait, ces PME "périphériques" dépendent entièrement de relais, si elles veulent étendre leur influence.

Une autre illustration du réseau de type relationnel a trait au compagnonnage, notamment dans l'exemple évoqué par Angot et al. (2005) au sujet des Compagnons du Devoir. Les

Compagnons du Devoir forment une association professionnelle, une communauté de pratique qui regroupe 22 métiers notamment dans la construction, l'ingénierie, le mobilier et l'alimentaire. Créée depuis au moins 800 ans, cette institution regroupe aujourd'hui plus de 8000 jeunes membres avec une mission d'intérêt général : aider les jeunes à trouver leur voie professionnelle et leur proposer un épanouissement personnel et une ascension sociale. Les Compagnons du Devoir regroupe trois types de profils : les apprentis, les aspirants et les Compagnons.

Les apprentis adhèrent dès l'âge de 16 ans généralement et effectuent un stage qui dure trois ans. A l'issue de ce stage, ils peuvent devenir aspirants et débiter le rite initiatique du "Tour de France", qui est une période d'étude renforcée, de stage et de travail à travers la France ou d'autres pays, au contact de Compagnons plus expérimentés. Les Compagnons du Devoir visent ainsi à favoriser l'ouverture d'esprit et l'échange de ses membres avec une ouverture vers l'extérieur : plusieurs apprentis venant principalement de Grande-Bretagne sont membres des Compagnons du Devoir.

Les aspirants peuvent ensuite devenir Compagnon pour une durée de trois ans, mais ce statut est acquis au terme d'un processus drastique de sélection avec des tests de compétences évalués par les Anciens. De cette manière, la réputation au sein de la communauté de pratique est préservée, comme un bien commun ou un actif spécifique, qui permet au réseau de rayonner et d'attirer de nouveaux aspirants.

Cette communauté de pratique est fondée sur la transmission des connaissances et savoir-faire, la rencontre et la mobilité. La connivence entre les membres se tisse dans l'apprentissage mutuel et dans la transmission des savoir-faire : ainsi, les Apprentis et les Aspirants mangent, dorment et préparent leurs examens ensemble au sein de l'institut de métier dans lequel ils sont affectés. Chaque Compagnon a pour sa part la responsabilité d'aider les nouveaux venus. Quatre éléments tangibles constituent l'essence des Compagnons du Devoir, à savoir l'adhésion, la Maison, la formation et les instituts de métier. A ces quatre éléments s'ajoutent trois éléments intangibles, le devoir, le métier et l'honneur (d'Iribarne, 1989), *ie* la fierté d'appartenir à une communauté dans laquelle il est possible de forger sa propre personnalité.

La Philosophie de cette communauté de pratique est de faire découvrir aux jeunes une passion à travers un métier, source d'épanouissement personnel. Par ailleurs, les liens qui unissent les membres sont des liens forts compte tenu de certains principes inhérents aux Compagnons du Devoir :

- La transmission du savoir-faire : la formation théorique (2 semaines) des Apprentis est assurée par les Compagnons.
- Avoir une approche volontaire,
- Avoir un goût marqué pour la liberté d'entreprendre et de penser
- Etre fidèle et honnête

Conclusion

Le réseau a une utilité sociale, en permettant à des acteurs de valoriser leurs complémentarités en matière de compétences, d'informations ou de ressources, en dehors des organigrammes traditionnels, de la hiérarchie et du marché.

Mécanisme prédominant dans le réseau, la confiance facilite le rapprochement des acteurs et la valorisation de leurs complémentarités. Cette confiance peut résulter d'une construction, à travers un processus d'apprentissage (réseau relationnel), ou grâce à des structures de concertations neutres et indépendantes (réseau institutionnel). La confiance peut être un préalable à la formation du réseau lorsque les acteurs partagent dès le départ un même dénominateur commun (réseau *intuitu personae*). Le tableau ci-dessous offre une synthèse des réseaux sociaux auxquels nous faisons référence.

Types de réseau social*	Fondements	Exemples
<i>Intuitu personae</i>	Confiance liée aux attributs d'un individu	Les diamantaires juifs Les "new argonauts"
Institutionnel	Une structure sociale formelle instaurant la confiance entre individus	L'Union Européenne La Silicon Valley et les pôles de compétitivité
Relationnel	Confiance construite suivant les relations passés ou attendues, la réputation, le don contre don	Le district italien Les compagnons du devoir

* Adapté de Zucker (1986)

Compte tenu de l'importance qu'elle revêt dans une organisation en réseau, la confiance doit être initiée et entretenue à travers un jeu relationnel visant à préserver la solidarité et la connivence. Il s'agit du réseautage. Walter et al. (2006) définissent le concept de réseautage (*network capability*) par la capacité d'initier, maintenir et utiliser des relations avec différents partenaires externes. Dans ce cadre, la coordination, la coopération et la communication sont considérés comme des facteurs structurants du réseautage qui peut être considérée comme la face cachée des ressources humaines, bien que son rôle reste déterminant à bien des égards : recherche d'informations grises ou noires (Rouach, 2005), recherche d'emploi, plan de carrière facilité, ententes tacites...Ce réseautage s'articule en fonction de trois stratégies relationnelles selon Granovetter (1985) :

- le développement des liens forts: les liens forts sont des relations sociales fréquentes, durables, interpersonnelles avec un engagement émotionnel fort et avec une très forte cohésion favorisant l'échange. Pour Powell (1990), les liens forts augmentent le niveau de confiance et la cohésion entre les acteurs ; ce qui facilite la résolution des problèmes collectifs au sein du réseau. Ces liens forts facilitent la diffusion de normes communes (règles tacites) et donc permettent de mieux harmoniser les comportements ; ce qui stimule les interactions et augmente le niveau de coopération. D'après Dibiaggio et Ferrary (2003), les liens forts correspondent à un encastrement social élevé dans les communautés de pratique, dans le réseau de type relationnel. Les liens forts tendent à replier la communauté d'acteurs sur elles mêmes, en accordant peu de crédit aux liens faibles et indirects.
- le développement des liens indirects : Burt (1992) remet en cause le jeu relationnel fondé sur les liens forts. Les liens forts, peuvent aboutir à l'apparition de barrières sociales qui enferment les membres du réseau dans une logique de clan, avec des rigidités structurelles et une redondance d'information. De fait, les liens forts empêchent d'accéder à des opportunités nouvelles hors du réseau et réduisent la diversité des échanges. D'après Burt (1992), le réseautage doit s'exprimer en dehors des logiques de lien fort, en exploitant les trous structureaux dans le maillage, c'est-à-dire en prenant position comme un intermédiaire obligé entre des acteurs dont la relation ne peut se nouer qu'indirectement. D'après cet auteur, le développement des liens indirects renforcent le pouvoir et l'influence des intermédiaires dans le réseau, à l'image d'un réseau institutionnel animé par des jeux politiques et de pouvoir.
- le développement des liens faibles : Pour Granovetter (1973), « *la force d'un lien est une combinaison du temps accumulé, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confidences de part et d'autre) et des services réciproques qui caractérisent le lien.* ». Granovetter (1973) formule le postulat suivant : en admettant qu'un individu A noue un lien fort simultanément avec un individu B et un individu C, il est très probable que B et C finissent par se connaître et établissent un lien fort. Ainsi, une forte proportion de liens forts implique que les informations fournies par A, B ou C au sein du même réseau, auront tendance à être les mêmes car elles finiront par connaître les mêmes personnes. Pour éviter cette redondance d'information, le réseautage doit s'orienter vers les liens faibles : des relations moins denses, moins émotionnelles, moins fréquentes mais plus riches en contenu informationnel, comparées aux relations qui caractérisent les liens forts. En effet, une forte proportion de liens faibles entre A avec B et C implique que les contacts directs de B ou C ont eux-mêmes des contacts directs qui ne se recoupent pas ceux de A. Le développement des liens faibles, à l'image du réseau *intuitu personae*, évite de cloisonner l'information par des liens indirects, ou d'appauvrir l'information par des liens forts.

Dans ces conditions, le réseautage devient une compétence relationnelle lorsqu'il permet aux acteurs de développer un actif spécifique au sein du réseau : le capital social. Celui-ci est décrit par Bourdieu (1980) comme « *l'ensembles des ressources actuelles ou potentielles qui*

sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance ».

Ainsi, d'après Coleman (1988), le capital social vise à « faciliter les actions des individus au sein de la structure réticulaire » ; la ressource du capital social est ici inhérente au réseau, difficilement transposable ailleurs, et bénéficie à tous ses membres sans que personne n'en détienne le titre de propriété. Il s'agit d'un bénéfice collectif (Putnam, 2001). Pour Coleman (1988) le capital social établit : (1) les attentes et obligations mutuelles entre les acteurs, (2) les conditions du partage de l'information, (3) les normes et les sanctions qui dissuadent les comportements opportunistes.

De fait, il existe deux conceptions relatives à la formation du capital social : la première est une conception volontariste, la seconde est une conception contingente. La première approche considère le capital social comme le fruit d'une stratégie collective à partir d'un réseautage intentionnel des acteurs. Les acteurs ont alors conscience qu'il est important de mutualiser l'information, de capitaliser sur les relations et de partager ses ressources avec les autres acteurs pour faciliter la coopération et atteindre de cette manière un avantage compétitif. C'est le cas des réseaux relationnels et *intuitu personae*.

Suivant cette première approche, le capital social se structure à partir des stratégies de réseautage (groupes de pression, associations, lobbying, cercles de discussion...) que les acteurs développent dans le but d'accroître leurs capacités d'action collective. Il est examiné comme le produit des motivations des acteurs visant à s'associer (valeurs et aspirations qui expliquent cette coopération), comme un produit de leurs comportements (modes d'association qui décrivent comment ils coopèrent) et de la perception qu'ils ont des enjeux collectifs (croyances et influences culturelles). C'est ce que Grootaert et Van Bastelaer, (2001) appellent le « *capital social cognitif* ».

La seconde approche est contingente. Le capital social ne se construit pas par un réseautage intentionnel, mais par le poids des structures qui pousse les acteurs à coopérer dans le cadre du réseau. Cette conception éclaire le fonctionnement du réseau institutionnel, dans lequel l'accent porte sur les structures collégiales qui véhiculent des valeurs sociales et des normes d'actions, permettant d'encadrer la confiance. Celles-ci à leur tour créent les conditions propices à l'engagement social et à la participation civique et politique. Suivant cette conception, le capital social est donc analysé comme un produit de ces structures. Plus elles favorisent la confiance et la réciprocité, plus les individus ont tendance à s'impliquer dans la vie civique, plus il y a de capital social, et ainsi de suite.

Au terme de ce chapitre, il convient de souligner les principaux enseignements issus de la réflexion. Notamment, la notion de réseau met l'accent sur la relation nouée entre les acteurs, plutôt que sur l'objet de l'échange (marchand ou non marchand), ou sur les caractéristiques des acteurs eux-mêmes en matière de compétence ou de savoir faire. Dans l'approche réseau, la relation sociale est perçue comme une ressource en soi, au même titre que d'autres actifs tangibles ou immatériels détenus par l'entreprise. Cette ressource se développe en fonction de la compétence relationnelle des acteurs, à travers le réseautage, dont la valeur s'exprime par la formation d'un capital social.

En effet, au-delà du niveau de responsabilité figurant dans l'organigramme officiel, les employés développent leur capacité relationnelle à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'entreprise pour au moins deux raisons : la première est liée à leur volonté d'étendre leur réseau de relations en prévision d'un plan de carrière et la seconde est plus interne à l'entreprise dans le sens où l'employé va développer ses relations au service de la performance de l'entreprise dans laquelle il travaille. A noter également que la confiance constitue un élément clé puisque c'est à travers celle-ci, bâtie ex-post ou ex-ante, que les acteurs vont échanger ponctuellement ou fréquemment, et arriveront à une certaine complicité que l'on appelle la connivence. La connivence détermine les limites de solidarité et de ce fait les frontières du réseau social.

À partir de ce constat, de nombreuses questions mériteraient des approfondissements : comment est-il possible de diriger un réseau d'acteurs dans l'intérêt de l'entreprise qui l'abrite ? Comment se construisent les frontières d'un réseau à partir de la connivence ? En cas de vente ou de cession d'entreprise, dans quelles conditions se transmet le capital social ? Quelle est la forme de réseautage la plus efficace pour développer le capital social ? Quel est le type de réseau social en vigueur dans un pôle de compétitivité, comportant une diversité de partenaires publics et privés ?

Références :

- Assens C, Accard P (2007), La construction d'un réseau : l'Union Européenne, *Gestion et Management Publics*, Revue électronique du RECEMAP.
- Assens C (2002), La concurrence interne : sélection naturelle ou non sens économique, in Le Roy F. (Ed.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris, Editions Vuibert , 83-101.
- Angot, J, H. Malloch, B. Kleymann, T. Redman (2005), Les Compagnons du Devoir : A French High-Skill VET System, *International JVET conference*, University of Oxford, July 13-15.
- Bourdieu, P (1980), *le capital social* , actes de la recherche en sciences sociales, n°31.
- Burt RS (1992), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge (Mass.) Harvard University Press
- Chanal V. (2000), Communautés de pratique et management par projet, *M@n@gement*, Vol. 3, n°1.
- Coleman J.S (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-120.
- Dibiaggio, L, Ferrary, M (2003), Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de haute technologie, *Revue d'Economie Industrielle*, n°103, pp. 111-130.
- D'Iribarne P (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Editions du Seuil.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Editions Gallimard.
- Giddens A. (1988), *La constitution de la société*, PUF, Paris.
- Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théories des conventions*, Paris, Economica.
- Granovetter M.S (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol 91, n°3, 481-510.
- Granovetter. M, (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol 78.
- Burt.RS, (1992), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge (Mass.) Harvard University Press.
- Grootaert, C., Van Bastelaer, T. (2001). *Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendation from the Social Capital Initiative* (Document de travail d'ics n° 24). Washington, DC: Banque mondiale.
- Hanson J.R, Krackhardt D, (1993), Informal networks : the company behind the chart, *Harvard Business Review*, 105-111.
- Kogut B. (2000), The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, vol 21, n°5, 915-939.
- Marcon C, Moinet N (2000), *La stratégie réseau*, Paris, Editions 00h00.
- Ouchi W.G (1980), Markets, bureaucraties and clans, *Administrative Sciences Quarterly*, vol 25, 129-141.
- Morgan G (1986), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Neuchwander C, (1991), *L'acteur et le changement : essais sur les réseaux*, Paris, Editions du Seuil.
- Osborn R.N, Hagedoorn J (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of

interorganizational alliances and network, *Academy of Management Journal*, n°2, 261-278.

Pfeffer J, Salancik C.A (1978), *The external control of organization* , New York, Harper and Row.

Powell.W.W, (1990), Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT, 12.

Putnam, R. (2001), le déclin du capital social aux États-Unis, entretien avec M. Zuber, *Sciences Humaines*, 33, 63.

Rouach D. (2005), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Collection Que sais-je ? PUF, Paris, 3e éd., 126 p.

Saxenian A.L. (2006), *The New Argonauts: Regional advantage in a Global Economy*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 432 pp.

Granovetter. M, (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3).

Hocquard C et Oury J.M (1988), Vers une nouvelle économie de l'entreprise, *Gérer et Comprendre*, n°11, 90-102.

Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Walter A, Auer M, Ritter T (2006), The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, *Journal of Business Venturing* , 21, 541-567.

Zucker L. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920", in STAW, B. et CUMMING, L. (éd), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 53-111.