



HAL
open science

L'organisation Orientée Diversité (conception et diversité - acceptée, refusée, explorée - des parties prenantes)

Corinne Grenier

► **To cite this version:**

Corinne Grenier. L'organisation Orientée Diversité (conception et diversité - acceptée, refusée, explorée - des parties prenantes). Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2008. tel-00956600

HAL Id: tel-00956600

<https://theses.hal.science/tel-00956600v1>

Submitted on 7 Mar 2014

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.

Université Paris Dauphine

**Mémoire pour
l'Habilitation à Diriger des Recherches
en Sciences de Gestion**

L'organisation Orientée Diversité

Conception et diversité (refusée, acceptée, explorée) des parties prenantes

Corinne Grenier

Mémoire de la HDR

Membres du Jury :

M. le Professeur Albert DAVID, Ecole Normale Supérieure de Cachan, coordinateur

M. le Professeur Pierre-Xavier MESCHI, Université d'Aix Marseille II, rapporteur

Mme la Professeure Martine SEVILLE, Université de Lyon, rapporteur

M. le Professeur Ali SMIDA, Université de Paris 13

M. le Professeur Raymond-Alain THIETART, Université Paris Dauphine

M. le Professeur Manuel ZACKLAD, Université de Technologie de Troyes, rapporteur

Date : le 21 mai 2008

Plan du mémoire de HDR

Plan du mémoire de HDR	i
Guide de lecture du Mémoire de HDR	v
Liste des tableaux, des figures et des schémas à revoir pagination	vi
Liste des abréviations utilisées	vii
Introduction	- 1 -
Innovations et situations de conception : montée des incertitudes et des controverses	- 2 -
Conception et innovation : une intervention par la diversité des parties prenantes	- 3 -
La notion d'Organisation Orientée Diversité	- 5 -
Les principaux éléments de l'OOD et du modèle de l'OOD	- 6 -
Le regard théorique porté sur nos travaux et le modèle de l'OOD en particulier	- 8 -
Le positionnement épistémologique et méthodologique de nos travaux	- 9 -
Notre démarche de recherche pour élaborer le modèle de l'Organisation Orientée Diversité et Plan du mémoire de HDR	- 11 -
1. Chapitre - Parcours de recherche : émergence de la notion d'organisation orientée diversité	- 15 -
1.1. Les thématiques du parcours de recherche	- 16 -
1.1.1. La construction de l'action par la contrainte	- 18 -
Le terrain de la recherche	- 18 -
La thématique de recherche et son cadrage théorique	- 20 -
La création de contrainte pour agir	- 22 -
1.1.2. La construction d'un espace de coopération à l'occasion de l'implantation d'un outil d'information et de communication	- 24 -
Le terrain de la recherche	- 24 -
La variété des pratiques relationnelles	- 27 -
La dynamique des pratiques relationnelles dans un district industriel	- 30 -
1.1.3. La construction de pratiques et de connaissances au sein d'un réseau d'acteurs professionnels	- 36 -
Le terrain de recherche	- 36 -
Notion d'organisation réticulaire et distribuée	- 39 -
La production de connaissance actionnable dans une organisation réticulaire et distribuée	- 42 -
Les objets supports à la production de connaissances	- 45 -
1.2. Mise en perspective thématique des Concepts mobilisés	- 47 -
1.2.1. Le choix des modèles de pratiques relationnelles	- 47 -
1.2.2. Coopération et coordination au sein des collectifs	- 51 -

1.2.3.	Comment soutenir les pratiques relationnelles ?	- 53 -
1.2.4.	Les outils et objets dans la gestion des pratiques relationnelles	- 56 -
1.2.5.	Place et rôle de la connaissance dans les pratiques relationnelles	- 60 -
1.3.	Emergence de la thématique de recherche du mémoire de HDR : conception d'agencement et diversité des parties prenantes	- 64 -
1.3.1.	Une démarche comparative par réutilisation de données	- 64 -
1.3.2.	La notion d'Organisation Orientée Diversité	- 66 -
	Pour conclure	- 76 -
2.	Chapitre – La notion de Diversité	- 77 -
2.1.	La diversité : émergence d'une notion	- 78 -
2.1.1.	Des courants de pensée et d'action en faveur de la « similitude »	- 78 -
2.1.2.	L'émergence de courants en faveur de la « diversité »	- 80 -
2.2.	Définition et approche épistémologique de la diversité	- 84 -
2.2.1.	La multidimensionnalité de la diversité	- 85 -
	Dans le champ d'intérêt de l'individu et de l'acteur	- 85 -
	Dans le champ d'intérêt des formes organisationnelles	- 86 -
	Dans le champ d'intérêt de la connaissance	- 88 -
	... et dans le champ de la conception	- 88 -
2.2.2.	Définition de la diversité	- 89 -
	La diversité des parties prenantes en termes d'institutions et de connaissances	- 89 -
	Une diversité des parties prenantes comme une diversité construite	- 90 -
	Une diversité construite autour de catégorisations	- 91 -
	La diversité construite et mobilisée comme un outil de conception	- 92 -
	Illustration de la définition de la diversité	- 94 -
2.2.3.	Positionnement épistémologique	- 98 -
	Notre visée constructiviste de la diversité	- 99 -
	Le dialogue interdisciplinaire	- 102 -
	Pour conclure	- 108 -
3.	Chapitre – Le modèle de l'Organisation Orientée Diversité	- 109 -
3.1.	La notion d'Organisation Orientée Diversité	- 110 -
3.1.1.	Qu'entendre par Organisation ?	- 110 -
	L'organisation entre Holisme, interactionnisme et individualisme	- 110 -
	Les dimensions sociocognitives, relationnelles et politiques de l'organisation (et des processus de conception)	- 111 -
3.1.2.	La grille de lecture de l'organisation orientée diversité	- 113 -
	Présentation de la grille de lecture de l'OOD	- 113 -
	« Le choix des armes » pour construire l'outil-diversité	- 116 -

3.2. Les postures génériques de l'Organisation Orientée Diversité	- 117 -
3.2.1. La posture du refus de la diversité	- 118 -
La signification de la posture du refus de la diversité	- 118 -
Les deux armes de construction de la posture de refus	- 119 -
La coordination de la posture du refus de la diversité	- 119 -
Illustration de la posture du refus de la diversité	- 120 -
3.2.2. La posture de l'acceptation de la diversité	- 122 -
La signification de la posture de l'acceptation de la diversité	- 122 -
Les deux armes de construction de la posture de l'acceptation	- 122 -
La coordination de la posture de l'acceptation de la diversité	- 123 -
Illustration de la posture de la diversité de l'acceptation	- 123 -
3.2.3. La posture de l'exploration de la diversité	- 126 -
Le sens de la posture de l'exploration	- 126 -
Les deux armes de construction de la posture de l'exploration	- 126 -
La coordination de la posture de l'exploration	- 127 -
Illustration de la posture de l'exploration de la diversité	- 128 -
3.3. Intérêts d'analyse et théoriques du modèle de l'OOD	- 130 -
3.3.1. Le champ de pertinence du modèle de l'OOD	- 131 -
3.3.2. L'apport du modèle de l'OOD par rapport à d'autres modèles théoriques	- 132 -
Les travaux sur les formes organisationnelles	- 133 -
Perspectives de la diversité de Thomas et Ely (2001)	- 134 -
Perspective marketing - rôle des acteurs dans la conception de produits	- 135 -
Le modèle d'Hirschman (Exit, Voice and Loyalty)	- 136 -
Le Modèle de création de connaissance par exploration / exploitation	- 137 -
La perspective de la gouvernance des organisations	- 138 -
Dépasser le raisonnement autour de « paired-concepts »	- 140 -
Pour conclure	- 142 -
4. L'OOD : d'un modèle de compréhension à un modèle pour l'action	- 143 -
4.1. Approfondissements, biais et limites de la conception par la diversité des parties prenantes	- 144 -
4.1.1. Une compréhension élargie du sens de la diversité des PP comme outil de conception	- 144 -
Quant à la posture du refus de la diversité	- 144 -
Quant à la posture de l'exploration de la diversité	- 145 -
Quant à la posture de l'acceptation de la diversité	- 145 -
La catégorisation et les postures de la diversité ou la gestion d'une responsabilité dans la société technologique et politique	- 145 -
4.1.2. Biais et limites de la conception par la diversité	- 147 -
Le piège épistémique de la conception par la diversité	- 147 -
Le piège managérial de la conception par la diversité	- 148 -
Le piège de l'évidence	- 150 -
4.1.3. De quelques pistes d'évitement des pièges de la conception par la diversité des parties prenantes	- 151 -

4.2. D'un modèle d'analyse à un modèle pour l'action	- 154 -
4.2.1. Les différentes facettes de l'actionnabilité d'un modèle	- 154 -
La notion d'actionnabilité	- 154 -
La production d'un modèle actionnable	- 155 -
Les deux facettes de l'actionnabilité	- 157 -
4.2.2. Quelques pistes pour augmenter l'actionnabilité du modèle de l'OOD	- 158 -
Quant à la pertinence du modèle de l'OOD pour mener un processus de conception par la diversité	- 158 -
Quant à la légitimité du modèle de l'OOD pour mener un processus de conception par la diversité	- 159 -
Quant à l'intercompréhension et la coproduction permise par le modèle de l'OOD pour mener un processus de conception par la diversité	- 160 -
Quant à la réflexivité permise par le modèle de l'OOD	- 160 -
Quant à la généralisation des savoirs locaux permise par un modèle	- 161 -
Conclusion générale et pistes futures de recherche	- 162 -
De nouveaux terrains de recherche	- 166 -
Approfondissements du modèle de l'OOD et de la construction par la diversité	- 167 -
Approfondissements d'autres intérêts de recherche	- 170 -
Bibliographie	- 173 -
B1- Bibliographie écrite ou coécrite par Corinne Grenier	- 173 -
B2- Autres références citées	- 177 -

Guide de lecture du Mémoire de HDR

Notre mémoire de HDR se compose de trois volumes ; cette organisation vise à en faciliter la lecture et s'articule de la manière suivante :

- **Le présent tome, nommé proprement dit « Mémoire de la HDR »** propose un modèle de conception de l'organisation fondé sur la diversité (refusée, acceptée ou explorée) des parties prenantes (modèle de l'OOD – Organisation Orientée Diversité), issu d'une relecture de nos travaux de recherche mené depuis la thèse de doctorat ; ce mémoire présente également des pistes de recherche futures, visant à approfondir ce modèle, et visant également à poursuivre d'autres thématiques et intérêts de recherche, que ce modèle de conception n'épuise pas ;
- **Le volume intitulé « Tome I – Annexes »** est composé de deux ensembles :
 - o présentation des activités de recherche et autres activités pédagogiques et institutionnelles (sous la forme d'un CV et d'une présentation détaillée et commentée des travaux, programmes et (co) encadrement de travaux menés depuis la thèse à ce jour) ;
 - o relecture des trois travaux empiriques de recherche à travers le modèle de l'OOD ;
- **Le volume intitulé « Tome II – Présentation de quelques publications »** donne à lire quelques articles, communications ou chapitres d'ouvrage, qui sont les plus représentatifs des étapes de travail menées depuis le travail de thèse.

Liste des tableaux, des figures et des schémas

Tableau i-1	Le positionnement du mémoire de HDR	p. 010
Tableau i-2	La place du chercheur sur son terrain – d’après Davis, 2000, p. 102	p. 011
Tableau i-3	Les quatre étapes de notre parcours de recherche	p. 013
Tableau 1-1	Présentation empirique des trois terrains du parcours de recherche	p. 017
Tableau 1-2	L’étude de cas contemporaine et rétrospective	p. 019
Tableau 1-3	Les différentes perspectives d’analyse des collectifs d’organisation et d’acteur	p. 049
Tableau 1-4	Nature des outils / objets étudiés dans nos recherches	p. 058
Tableau 1-5	Les différentes articulations entre connaissance et relation	p. 061
Tableau 1-6	Les trois niveaux de réutilisation des données qualitatives	p. 065
Tableau 1-7	Les trois perspectives de la diversité issues des trois terrains de recherche	p. 075
Tableau 2-1	Différentes formes d’organisation de l’activité par regroupement ou éclatement	p. 083
Tableau 2.2	Perspectives épistémologiques de la diversité, d’après Omanovic, 2002, p. 36	p. 101
Tableau 2-3	Le dialogue entre paradigmes selon Lee, 1991	p. 104
Tableau 3-1	Différents niveaux de mobilisation du modèle de l’OOD	p. 131
Tableau 4-1	La variété des postures de la diversité	p. 144
Tableau 4-2	Les éléments de la double actionnabilité du modèle de l’OOD	p. 158
Tableau c-1	Les pistes futures de recherche	p. 165
Encadré 1-1	Présentation des deux terrains de recherche Aéroport	p. 018
Encadré 1-2	Présentation du terrain de recherche Textile	p. 025
Encadré 1-3	Présentation du terrain de recherche Réseau de Santé	p. 037
Schéma 1-1	Configuration coopérative autour de l’articulation individuel-collectif (Grenier, 2002)	p. 031
Schéma 1-2	Modèle étendu de la structuration technologique au niveau collectif (Abécassis-Moedas et Grenier, 2007)	p. 034
Schéma 1-3	Structuration technologique (EDI) du district textile aubois	p. 035

Schéma 1-4	Modèle de production de connaissances dans des réseaux distribués (Grenier, 2005)	p. 044
Schéma 1-5	Les éléments de base de la conception d'agencement	p. 067
Schéma 1-6	Les situations de conception structurellement fermées ou ouvertes	p. 068
Schéma 1-7	Une vision politique de la conception d'agencement : le modèle de l'OOD	p. 073
Schéma 3-1	La grille de lecture de l'Organisation Orientée Diversité	p. 114
Schéma 3.2	Notre champ de travail (d'après schéma 1.7)	p. 116
Schéma 3-3	Les trois postures génériques de l'Organisation Orientée Diversité	p. 117
Schéma 4-1	Les occasions d'actionner le modèle de l'OOD (d'après Avenier et Schmitt, 2007, p. 34)	p. 157

Liste des abréviations utilisées

BTP	Bâtiments Travaux Publics
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie (cas <i>Aéroport</i>)
DO	Donneur d'Ordre (cas <i>Textile</i>)
EDI	Echange de Données Electronique (cas <i>Textile</i>)
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (maison de retraite médicalisée) (cas <i>Réseau de Santé</i>)
HDR	Habilitation à Diriger des Recherches
MA	Maladie d'Alzheimer (cas <i>Réseau de Santé</i>)
MDPH	Maison Départementale pour les Personnes Handicapées
MG	Médecin(s) Généraliste(s) (cas <i>Réseau de Santé</i>)
Mpax	Million de passagers aériens (cas <i>Aéroport</i>)
NAP	Nouvelle Aérogare Passager (cas <i>Aéroport</i>)
OOD	Organisation Orientée Diversité
PP	Partie Prenante
PPO	Point de Passage Obligé
RDQ	Réutilisation des Données Qualitatives
RPM	Réseau Pôle Mémoire (cas <i>Réseau de Santé</i>)
ST	Sous-traitants (cas <i>Textile</i>)
§	Paragraphe

Introduction

L'organisation est cet objet curieux de recherche qui désigne à la fois son contenu et son contenant, un résultat et son processus, un tout et ses composantes. Ce terme manifeste par cette complexité apparente l'ambivalence à concevoir le « collectif », l'action collective et ses caractéristiques : avec qui, pour qui, pour quoi ? L'organisation ne peut imaginer, créer, concevoir ou encore mener seule tout ou partie de ses activités.

C'est selon cet intérêt général que nous avons mené nos travaux depuis plus de 10 ans, relatifs à la question de l'action de l'organisation dans / avec son contexte pour concevoir, innover ou mettre en œuvre des dispositifs de travail. A travers des perspectives théoriques et managériales différentes, nous nous sommes intéressés (a) aux pratiques relationnelles et coopératives entre acteur ou organisation, (b) en vue d'une réorganisation des conditions de la production d'agencement (ou construction d'un espace pour l'action), et (c) médiatisées par des dispositifs d'échange et de construction de connaissance.

A ce stade de notre parcours professionnel, une prise en compte de l'évolution de la terminologie servant à évoquer la nécessité ou la contrainte à agir avec d'autres acteurs ou d'autres organisations, mérite attention : dépendance, interdépendance, enchâssement et découplage, concurrents et partenaires, puis, plus récemment, coconception ou coaction, parties prenantes (PP) et co-développeurs, émergence de nouveaux acteurs, responsabilité sociale, gouvernance...

Non seulement la prégnance du contexte dans lequel l'organisation agit, tout autant que le point de vue adopté révèlent des intérêts théoriques évoluant de l'étude de l'organisation dans son contexte vers l'étude d'un contexte organisé d'actions et d'acteurs multiples, de l'attention portée aux bénéfices tirés par l'organisation dans son environnement à ceux dont bénéficient ou sur lesquels se construisent les co-auteurs de l'action (collective) ... Les travaux ont varié de l'intérêt de l'action contre ou avec un collectif d'organisations, vers l'action conçue et portée par ce collectif, d'un individualisme contextualisé vers un collectif agissant.

Nous considérons que cette variété de terminologie révèle combien l'organisation, son action et les parties prenantes avec lesquelles elle agit, restent encore des objets à étudier, pour mieux en comprendre le fonctionnement, la structuration, les choix et les comportements.

Nous poursuivons alors notre travail en nous positionnant dans **une double préoccupation, relative à la conception d'agencement (organisation, outil, objet, tout dispositif technologique ou non technologique) et au collectif considéré comme pluraliste, et nous allons proposer un modèle de l'Organisation Orientée Diversité, selon lequel l'organisation conçoit en jouant / construisant la diversité des parties prenantes.** Nous allons dans les quelques pages qui suivent justifier cet intérêt de recherche et l'illustrer à travers un cas qui constitue l'un de nos terrains d'étude, la structuration d'un réseau de santé.

Innovations et situations de conception : montée des incertitudes et des controverses

Nous nous intéressons **aux innovations et à leurs situations de conception**, entendues comme rendant compte de situations et modes d'intervention, de coordination et d'apprentissage entre acteurs, en vue de la réalisation d'un agencement. **Par agencement**, nous entendons indifféremment un objet, un outil, un dispositif technologique ou organisé. Nous considérons qu'innover et créer un agencement repose sur **la création de catégories pour l'action**.

[Illustration] Quelques médecins veulent créer un réseau de santé pour mieux diagnostiquer et soigner des personnes âgées atteintes de maladies cognitives dégénératives. Certes peu de promoteurs mais pourtant une grande variété parmi ces acteurs : un médecin spécialisé et quelques généralistes, qui ne portent pas tout à fait le même regard sur ces maladies : priorité au dépistage ou priorité au suivi social (une fois le diagnostic établi). Et des acteurs à convoquer très différents : davantage des médecins intéressés par le diagnostic et un suivi médicalisé, davantage d'acteurs sociaux et paramédicaux plutôt intéressés par la prise en charge du patient ?

De plus, le terme de réseau de santé, bien que clairement défini par la loi, reste malléable et ouvre de grandes options de conception à ces acteurs : un réseau de coordination entre professionnels, une communauté d'échanges et d'information, un dispositif d'information et de formation des patients ? Un réseau structuré et formalisé, avec un management clairement identifié, un réseau social d'acteurs peu à peu densifié ? Il existe donc une variété de catégories de réseau que ces acteurs peuvent mobiliser.

La conception peut être considérée comme une résolution de problème eu égard à des paramètres de conception plus ou moins donnés et contraignants.

[Illustration] Nous pourrions imaginer que ces quelques médecins vont concevoir un réseau de santé eu égard à leur objectif (mieux diagnostiquer et soigner) et des paramètres tels que le nombre de professionnels pouvant s'impliquer dans le fonctionnement du réseau, l'intérêt de ces professionnels pour un espace de travail ou un espace d'échange et d'information, la zone géographique d'activités possible, les moyens financiers disponibles.... Différentes conceptions émergeraient alors.

La maîtrise et l'apprentissage de la conception peuvent avoir comme point de départ l'agencement et ses paramètres de conception, et c'est en vue de cet agencement et des paramètres (donnés ou émergents, résolus ou momentanément écartés) que l'organisation pilote le processus de conception.

Cependant, la complexité et l'incertitude des situations de conception sont une caractéristique de nos économies, en raison de facteurs aussi variés que : complexité technologique, paramètre de conception, ambigüité des attendus, contrainte en termes de délais, de coût, de qualité, innovation recherchée mais toujours aléatoire... La conception devient un rapport de prescription de plus en plus faible et ouvert à une variété de parties prenantes autour d'agencement non plus à résoudre mais à construire durant le processus de conception lui-même.

Conception et innovation : une intervention par la diversité des parties prenantes

Une autre entrée est la variété des parties prenantes ⁽¹⁾ au processus de conception, considérant cette variété comme critique pour la conception de l'agencement. Ces parties prenantes forment un « tout » qui n'est ni homogène, ni résultant de l'addition d'individualités. Il s'agit d'un collectif pluriel, varié quant aux acteurs qui le composent et quant aux connaissances portées par ces derniers, et manipulées dans l'action collective. Ce collectif est également dynamique, parce qu'à certains moments critiques de l'action, des acteurs ou des organisations entrent ou n'entrent pas dans le processus de conception. Ce collectif est d'autant plus un ensemble ouvert, aux frontières sociales et cognitives floues et indéterminées, que le processus est complexe, et que de nouvelles parties (acteurs et savoirs profanes, points de vue institués par des organes inhabituels...) apparaissent, et face auxquelles l'organisation doit dire si elle accepte ou non de travailler. Il appartient à l'organisation de dire (et donc à construire et légitimer) qui a droit à participer à la conception.

Par ailleurs, la remise en cause d'institutions (Dubet, 2001), la perte de légitimité du décideur public (Damart et al., 2001) contraignent les organisations à prendre en compte des parties nouvelles avec lesquelles elles avaient peu l'habitude de dialoguer et de travailler.

Nous définissons ce collectif comme pluriel, non pas systématiquement en termes de conflit et d'opposition, mais en termes de variété des acteurs et de leurs savoirs ; et nous nous référons aux travaux de Wells et al. (2004) pour définir le pluralisme comme la diversité embrassée par une communauté. Nous nous intéressons à cette complexité croissante en termes d'acteurs, de relations entre les acteurs et des connaissances au statut varié qu'ils portent.

¹ Nous utilisons le terme de « parties prenantes » pour désigner des parties (acteurs) « détentrices d'enjeux et d'intérêts » (Damart et al., 2001, p. 25), porteuses de points de vue et dont la reconnaissance, la participation, et l'implication dans des situations de concertation (ibid.) et plus généralement de conception sont critiques. Nous considérons ainsi cette expression comme générique, dont l'usage va au-delà de la perspective d'intérêt de la gouvernance.

La variété des parties prenantes peut être perçue comme source d'innovation ou de créativité, mais elle pose aussi problème (difficulté de coordination, insécurité relationnelle et cognitive, pertes de routines...). C'est pour cette raison que nous faisons de la diversité des PP un mode de lecture, de compréhension et d'intervention, pour offrir une compréhension renouvelée des processus de conception.

S'il est normalement considéré que l'organisation convoque et négocie avec des parties prenantes eu égard aux compétences, enjeux, pouvoir, systèmes relationnels ... que ces parties peuvent apporter à l'organisation, et expliquant ainsi leur contribution à la conception d'un agencement, il s'avère également que l'organisation peut ne pas souhaiter travailler avec certaines de ces PP. En effet, la diversité des PP pose problème pour différentes raisons : routine et habitude de travail avec certains acteurs et pas avec d'autres, compétences et ressources requises ou non, besoin de sécurité conduisant à rechercher des acteurs et des connaissances similaires, recherche de situation aisée à coordonner (la diversité renforçant la complexité relationnelle et cognitive), choix politique à privilégier telle organisation au détriment de telle autre... Autant de motifs qui encouragent l'organisation à choisir les parties prenantes avec lesquelles elle entend travailler et à adopter un processus plus ou moins démocratique de la conception (réguler le droit à contribuer à la conception).

Nous plaçons les parties prenantes au cœur de la conception d'agencement et de son pilotage ; les parties prenantes avec qui travailler deviennent un critère de conception et l'organisation pilote le processus de conception en fonction de ces parties. La question générale qui nous intéresse est de savoir comment l'organisation peut « jouer » ou agir avec certaines parties prenantes pour créer des catégories d'action pour piloter la conception d'un agencement.

[Illustration] Poursuivons notre exemple. Nos quelques médecins (dont un neurologue, au cœur de l'expertise des pathologies visées par le réseau) vont concevoir le réseau de santé avec quelques médecins généralistes et des orthophonistes.

Mais pour autant, ces parties prenantes ne sont pas « données », elles sont plurielles par nature et peuvent être ainsi convoquées (ou non convoquées) à divers titres : au titre d'une institution, d'une profession, d'une catégorie sociale..., ou au titre des connaissances, des pratiques ou encore des points de vue qu'elles manipulent durant l'action.

Nous considérons que l'organisation va construire ou retenir certains thèmes de discussions, de débats, qui émergent durant les processus de conception, de telle sorte à trouver justification et légitimité à retenir ou exclure ces parties.

[Illustration] Ainsi, les acteurs ont une visée très médicale du réseau à bâtir et privilégient le dépistage et le diagnostic des maladies cognitives dégénératives au suivi social (une fois le diagnostic posé), notamment social, estimant cette phase hors de leur champ habituel d'intervention. Le réseau est également fondé sur la légitimité des savoirs professionnels et en particulier sur la prégnance d'une hiérarchisation (tacite mais forte) des savoirs, plaçant au sommet le savoir du neurologue (diagnostic et

surtout pose de l'ordonnance), souvent élaboré / délivré à l'hôpital, puis des médecins généralistes (ville).

Les concepteurs du réseau vont ainsi faire entrer dans le processus de conception l'orthophoniste : eu égard à ses savoirs (utiles pour le diagnostic) et eu égard à sa position professionnelle (elle est hospitalière et les acteurs n'envisagent pas d'exclure cette institution du réseau). De même, ils vont convoquer de nombreux médecins généralistes qui peuvent participer au dépistage de la maladie, mais tout en réservant leur intervention à une « aide » dans la phase du diagnostic qui reste du ressort du neurologue (forte hiérarchisation tacite entre savoirs spécialistes et généralistes). Mais les compétences de certains généralistes dans la gestion innovante de réseau sont écartées, qui pourraient venir perturber cette hiérarchisation tacite. De même, un gérontologue n'est pas invité à participer à la conception (puis au fonctionnement du réseau) pour cette même raison, pouvant « concurrencer » le rôle du neurologue dans son expertise. Le patient n'est pas intégré aux groupes de travail.

Ainsi, la conception d'un agencement par la diversité des parties prenantes s'opère de la manière suivante :

- L'organisation construit (ou mobilise) des catégories de PP avec qui concevoir (construction ou mobilisation de catégorie d'institution que ces parties représentent et construction ou mobilisation des connaissances qu'elles manipulent durant l'action) ;
- L'organisation accepte ou refuse de concevoir avec certaines parties prenantes ; elle agit donc selon un degré d'ouverture (ou de fermeture) plus ou moins important à cette diversité des parties prenantes ; ainsi a-t-on affaire à une conception plus ou moins démocratique selon les PP nouvelles ou non, habituelles ou profanes, avec lesquelles l'organisation souhaite travailler.

La notion d'Organisation Orientée Diversité

Nous postulons – par inférence inductive à partir de nos travaux de recherche – que l'organisation conçoit un agencement (et ses paramètres de conception) en fonction des parties prenantes avec lesquelles elle fait le choix de travailler ou de ne pas travailler.

Nous nous intéressons ainsi aux organisations qui vont construire (choisir, catégoriser, segmenter) volontairement la variété de ces parties prenantes et nous posons la question suivante, cœur de notre travail de HDR :

« Dans quelle mesure et comment l'organisation construit-elle et mobilise-t-elle volontairement la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement (et ses paramètres de conception) et piloter le processus de conception ? ».

Autrement dit :

« Avec quelles parties prenantes l'organisation construit des catégories d'action pour concevoir un agencement (et ses paramètres de conception) et piloter le processus de conception ? ».

Nous étudions ainsi des situations particulières où l'agencement est conçu au regard des parties prenantes avec lesquelles l'organisation - pour des raisons évoquées ci-dessus – entend faire ou ne pas faire.

Nous définirons la diversité comme ce qui est construit comme hétérogène et nous nous intéresserons à la diversité exprimée en termes d'acteurs et de connaissances. **Nous appelons Organisation Orientée Diversité l'organisation qui construit et mobilise la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception.**

Les principaux éléments de l'OOD et du modèle de l'OOD

La diversité des parties prenantes n'est pas une donnée, un fait préexistant à l'action. Une différence d'âge ou de sexe peut constituer dans une situation une diversité critique, et pas dans une autre situation. Nous considérons que l'organisation construit ce qui fait différence (ou ne fait pas différence) entre les parties prenantes, au regard de ce qu'elle évalue important pour mener son processus de conception. La conception d'un agencement en manœuvrant / construisant la diversité des parties prenantes repose sur les manœuvres suivantes :

- Construire ce qui fait différence ou ne pas fait pas différence ;
- Faire alors le choix de concevoir en s'appuyant sur des acteurs plus ou moins variés ; ce que nous appelons les postures de la diversité.

Ainsi, la conception par la construction de la diversité des PP consiste en le double processus de construction, respectivement :

- construction de LA partie prenante, visant à répondre à la question suivante : à qui a-t-on affaire ? Un même individu peut être salarié mais aussi client, investisseur mais également fournisseur.... Il est ubiquiste (Martinet, 1984) et véhicule, potentiellement, une très large variété de savoirs, pratiques tout autant qu'il représente différentes institutions ; la construction de la partie prenante consiste à délimiter cette PP en termes de savoirs et/ou d'institutions qu'elle représente, et qu'elle fera (ou tentera de faire) valoir dans le processus de conception ;
- construction DES parties prenantes, visant à répondre à la question suivante : avec qui entend-on mener le processus de conception ?

Une relecture de nos travaux de recherche nous a permis de mettre en évidence **trois postures de l'organisation face à la diversité des parties prenantes** : **Refus** (refus de l'hétérogénéité des acteurs), **Exploitation** (la difficulté à faire émerger une action collective de cette hétérogénéité pourtant acceptée), et **Exploration** (ou valorisation de l'hétérogénéité comme fondement de la conception).

La diversité est construite et mobilisée comme un outil de conception : c'est en s'appuyant sur des PP qu'elle aura identifiées et segmentées, et avec lesquelles elle acceptera de travailler (ou de ne pas travailler) que l'organisation va mener son processus de conception et élaborer un agencement organisationnel ou technologique.

Les trois dimensions d'un outil précisent comment la diversité des parties prenantes est construite pour concevoir un agencement :

- L'outil diversité dans sa dimension sociocognitive expose les catégories d'action, et donc d'acteurs et de connaissances qui paraissent critiques et en fonction desquelles l'organisation décidera de travailler avec ou de ne pas travailler ;
- L'outil diversité dans sa dimension relationnelle permet de dire avec quelles parties prenantes l'organisation entend mener le processus de conception.
- L'outil diversité dans sa dimension politique met en scène et légitime les choix de diversité et les segmentations de parties prenantes que l'organisation crée ou mobilise pour mener le processus de conception.

Cependant, la conception par la diversité des parties prenantes n'est ni techniquement, ni politiquement neutre, et nous questionnerons **les biais et les limites d'une conception d'un agencement en jouant sur la diversité des parties prenantes** :

- N'y a-t-il pas danger à instrumentaliser la diversité, à savoir à dire (en construisant ou en s'appuyant sur des catégories existantes) ce qui fait différence et ce qui fait ressemblance ? Ne risque-t-on pas de créer des pratiques discriminatoires ou de générer de la variété inutile ?
- Mobiliser la diversité comme un outil ne risque-t-il pas de réduire (de facto) la diversité voulue ou au contraire, de favoriser un processus d'auto-renforcement de la diversité ? Quels sont les coûts relationnels et cognitifs à coordonner des collectifs de parties prenantes trop diversifiés ?
- N'y a-t-il pas un piège à penser la diversité comme porteuse d'innovation ?
- Et finalement quel est l'espace de pertinence du modèle de l'OOD ? Quand l'organisation décide-t-elle d'agir en manipulant la diversité des parties prenantes ou en jouant sur l'agencement (et ses paramètres de conception) ?

Nous appelons ainsi et proposons dans notre mémoire de HDR **le modèle de l'OOD (Organisation Orientée Diversité)** qui analyse la conception d'un agencement en sachant construire et mobiliser la diversité des parties prenantes, en jouant sur ce qui les différencie et sur la variété recherchée (degré d'ouverture ou de fermeture aux PP).

Ce modèle prétend (au fur et mesure cependant de notre travail à venir sur l'OOD, qui déborde largement le cadre temporel de ce mémoire) proposer une organisation idéale-typique (Weber, 1992). L'idéal-type est un instrument pour comprendre la réalité sociale, « le moyen de rendre intelligibles les relations sociales que l'enquête permet d'analyser » (Schnapper, 1999, p. 15). L'idéal-type permet de définir – en renonçant à toute exhaustivité analytique et explicative – un modèle d'organisation dans une logique descriptive et comparative. Cet enjeu de comparaison nous permet d'identifier les situations de conception où l'organisation entend jouer par la diversité des PP (par rapport à l'usage d'autres paramètres et outil de conception), et ainsi enrichir la modélisation de l'OOD en encourageant toute investigation. Le rôle d'un modèle idéal-typique est de permettre un rapprochement entre la manière dont des acteurs agissent et comment (et dans quelle mesure) la réalité s'en rapproche. Ainsi, l'idéaltype

comme outil, moyen, étalon, qui sert à la comparaison, se distingue fondamentalement de l'usage réaliste des concepts qui prétend parler du réel en tant qu'en lui-même » (Lahire 2005, p. 78). Et notamment cette comparaison sera menée à deux moments dans notre mémoire : quand nous préciserons (délimiterons) le champ de pertinence du modèle de l'OOD (§ 331), quand nous préciserons l'apport du modèle par rapport à d'autres courants théoriques mobilisés pour étudier la conception et la diversité des acteurs et de leurs savoirs (§ 332).

Ainsi, nous avons, à partir de nos cas, élaboré les trois critères suivants (que de futurs travaux pourront compléter ou affiner) :

- L'organisation évalue que la difficulté ou l'incertitude à concevoir un agencement et à en piloter le processus de conception découle de la diversité des parties prenantes (critère de la criticité des parties prenantes) ;
- L'organisation évalue que l'agencement à concevoir et son processus de conception doivent dépendre des choix qu'elle fait en termes d'ouverture ou de fermeture aux parties prenantes (critère de la criticité de l'ouverture du dialogue avec les parties prenantes) ;
- L'organisation considère que la conception requiert une mise en scène, une légitimité de ce qui fonde les différences entre les parties prenantes, parce que ces différences (ou les ressemblances) ne sont pas toujours visibles, eu égard à la complexité et la fragmentation du contexte, et la multiplicité des parties prenantes des acteurs (critère de la mise en scène et de légitimité de la conception par la diversité des parties prenantes).

Le regard théorique porté sur nos travaux et le modèle de l'OOD en particulier

Nous situons notre travail à la confluence de plusieurs perspectives. Une première perspective est celle de la conception d'agencement dans des situations dites structurellement ouvertes, que nous avons évoquées plus haut, étudiant les situations dans lesquelles l'organisation manœuvre en faisant des choix en termes de parties prenantes, et non (directement) en faisant des choix sur l'agencement en conception lui-même. Nous considérons ainsi les situations où ce qui découle du processus de conception est un résultat du choix de l'organisation d'agir (ou de ne pas agir) avec certaines PP.

Une seconde perspective est celle de l'organisation, de l'organisé, que nous précisons ci-dessous (*le positionnement épistémologique de nos travaux*). L'organisation, ses dispositifs (et notamment ceux de la coordination) sont entendus selon une perspective de l'organisé à la fois sociocognitive, relationnelle et politique. La perspective sociocognitive prend racine dans la division cognitive des activités sociales et considère que ce qui est critique sont les savoirs et les connaissances manipulées durant l'action, qui marquent à la fois la place (organisation, rôle...) des acteurs ainsi que les frontières (faisant clôture ou faisant lien) entre ces acteurs. L'adjectif « socio » précise que nous nous plaçons à un niveau collectif. Le terme collectif signifie bien plus que la somme de ce qui est identifiable à un niveau individuel ; il signifie que ce qui est produit est le résultat (mais aussi la contrainte) des interactions entre les

acteurs, étant ainsi encadré dans ces relations, mais pouvant également s'en désencadrer et acquérir une certaine autonomie. Nous avons attiré l'attention sur la manière de considérer ce collectif comme reposant sur une pluralité d'intérêts généraux. L'explication des faits évolue d'une perspective du social à une sociologie des associations (Latour, 2006), cet auteur préférant le qualificatif de « collectif » ce qui n'est plus individuel mais multi-individuel, pour signifier « non pas une action effectuée par des forces sociales homogènes, mais au contraire une action rassemblant différents types de forces qui sont associées précisément parce qu'elles sont différentes » (Latour, 2006 :107).

Enfin, selon la perspective du politique, les choix opérés en matière de diversité ne sont ni neutres, ni purement techniques ou stratégiques. Ces choix sont politiques car ils reposent sur une certaine mise en scène de l'action (Weick, 1979) et sur une légitimation des choix opérés en matière de diversité. Ces choix sont politiques car négociés, débattus, imposés ... Cependant ils sont souvent oubliés car « encapsulés » dans des outils ou des dispositifs pour n'être plus questionnés (Boussard et Maugeri, 2003). Le prisme d'un modèle politique (mise en scène et légitimité) de la conception (Grenier, 1997b ; Grenier et Soulier, 2004) permet de révéler ce qui est ainsi encapsulé, de rendre visible le sens de l'action et de dire ce qui est légitime ou non, à un moment donné, pour l'individu, l'organisation ou la société, et cela du point de vue des intéressés parties prenantes, allant de l'ensemble des intéressés dans une visée largement démocratique, à (à l'inverse) à quelques acteurs leaders ou porte-parole. Il questionne en particulier la pertinence et l'articulation de l'ouverture de l'organisation à des acteurs souvent peu mobilisés dans l'action et aux savoirs qu'ils portent (savoirs parfois appelés profanes) qui, en sus des savoirs spécialisées, font entrer dans ses activités des débats publics et des points de vue non confinés (Callon et al. 2001).

Le positionnement épistémologique et méthodologique de nos travaux

L'ensemble de notre démarche de recherche s'insère dans le courant de pensée d'une réalité subjective et construite dans l'action stratégique, qui s'impose en retour à cette même action et la contraint. Nous nous situons dans un constructivisme social (Corcuff, 1995²), dans une perspective de structuration de l'action (Giddens, 1987) : les structures qui émergent de la réalité socialement construite sont relativement immuables, profondes (Gersick, 1991) et s'imposent de manière contraignante aux acteurs (Benson, 1977 ; Giddens 1987) (³). En

² Corcuff définit ainsi le constructivisme social : « ces orientations [celles du courant constructivisme tel que défini plus haut] à la différence [du constructivisme social] dont nous parlons ici, tendent à délaissier les mécanismes d'objectivation, de matérialisation et de stabilisation des réalités sociales, et donc notamment la façon dont les mondes d'objets qui peuplent nos univers constituent des contraintes et des points d'appui pour nos actions. S'il est vrai que les représentations participent bien de la construction de la réalité sociale, elles sont loin de les épuiser (...) [Le constructivisme social est] donc [une] nouvelle forme de réalisme, se distinguant toutefois des formes classiques du positivisme, car interrogeant le 'donné' et laissant place à une pluralité de réalités dont les relations doivent être pensée » (Corcuff, 1995, p. 18-19)

³ Cette position est à distinguer nettement de celle nommée post-positiviste (Guba et Lincoln, 1994) qui pose que la réalité existe objectivement, même s'il est difficile de l'appréhender et de la découvrir dans sa totalité.

retour, les acteurs par leurs actions et interactions, reconstruisent et réaménagent ces structures.

Le travail de recherche consiste à mettre en évidence ces structures profondes, interactions et relations entre les acteurs qui les font et défont, et ainsi ces configurations d'action situées. Mais travaillant à ces différents niveaux, nous nous écartons d'une vision purement interactionniste qui rend difficile toute généralisation, ne permettant pas de penser le lien social et les structures dans la durée, se reproduisant et évoluant quand évoluent les acteurs qui interagissent (difficulté à penser l'apprentissage) (Douglas, 1999). Ce positionnement de travail justifie de multiplier les points de vue et les angles d'attaque pour comprendre l'action, pour « *disposer d'une variété d'approche qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences des organisations* » (Koenig, 1993 :4).

Le tableau suivant résume le positionnement général du travail de mémoire de HDR :

Perspective d'étude	Théorie des organisations Perspective sociocognitive et politique de l'organisation et de ses dispositifs et modes de coordination et de ses outils (en particulier de la diversité entendue comme outil pour l'action)
Perspective théorique (principalement)	. La Diversité comme un choix construit par l'organisation (Janssens et Zanoni, 2005, Omanovic, 2002) ; . Sociologie de l'association (Latour, 2006) ; . Sens et forces des prescriptions d'apprentissage (Hatchuel, 1996) ; . L'organisation distribuée (Carlile, 2002 ; Orlikowski, 2002) ; . Les objets de la médiation sociocognitive (Jeantet et al., 1996 ; Callon, 1986, Start, 1989) et les outils de conception ou pour l'action (David, 1998)
Problématique générale	La conception des agencements (objets, dispositifs, organisation et situation d'action)
Unité d'analyse	L'organisation (se structurant et étant structurée) ou des dispositifs (se concevant et étant conçu)
Niveau d'analyse	Le niveau d'analyse est double, à la fois l'acteur (ou regroupement d'acteur) et l'organisation.

Tableau i-1 – Le positionnement du mémoire de HDR

Enfin, pour « *dégager par l'observation des régularités indiscutables* » (Koenig, 1993 :7), parce qu'il existe « *un ordre caché [...] qu'il est possible de [...] révéler* » (Koenig 1993 :6), nous avons adopté au cours de nos travaux une posture inductive modérée pour construire la connaissance. Elle repose sur le principe d'émergence de concepts et de relations entre ces concepts à partir d'observations concrètes, dégagées sur le terrain, sans nier la connaissance préalable et les hypothèses déjà acquises et validées (Glaser et Strauss, 1967 ; Eisenhardt,

1989). C'est par contre notre relation et notre position face au terrain qui a varié durant notre parcours de recherche. Le chercheur sur le terrain peut adopter différentes postures selon les objectifs qu'il poursuit (construction théorique ou construction empirique de la réalité) et le point de départ de l'analyse (l'existant ou un état idéal) (David, 2000). Nous avons positionné dans le tableau suivant nos trois démarches de recherche, lesquelles seront détaillées dans la section 1.1, au fur et à mesure de la présentation de ces travaux :

		Objectifs	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'existant	Observation (participante ou non) (Cas Aéroport)	Recherche action (Cas Textile)
	Partir d'une situation idéalisée	Conception « en chambre » de modèles et outils	Recherche intervention (Cas Réseaux de Santé)

Tableau i-2 – La place du chercheur sur son terrain - d'après David, 2000, p. 102

Nous présentons nos différentes approches tout au long du corps du texte, quand l'étude de nos travaux passés (et en cours) ainsi que la construction et la présentation du modèle de l'OOD le justifiaient. Ainsi, nous présentons nos différents modes d'entrée et de travail avec le terrain tout au long de la section 1.1, à l'occasion de la présentation des trois travaux de recherche menés. Nous discuterons de notre visée constructiviste à envisager la notion de diversité ainsi que la question du dialogue interdisciplinaire entre connaissances au chapitre 2 (la notion de diversité) ; nous présenterons la notion d'organisation au chapitre 3 (le modèle de l'organisation orientée diversité) pour discuter enfin de la notion même de modèle et d'actionnabilité au chapitre 4, quand nous questionnerons de l'actionnabilité de ce résultat.

Notre démarche de recherche pour élaborer le modèle de l'Organisation Orientée Diversité et Plan du mémoire de HDR

La démarche d'élaboration du modèle de l'OOD et la structure du mémoire de HDR s'articulent autour de quatre étapes qui sont décrites dans le tableau i-3 ci-dessous (voir également § 131 pour une présentation plus détaillée de cette démarche d'émergence du modèle de l'OOD ainsi que la question de la généralisation des résultats) :

- **Chapitre 1 – section 1** : la première étape est fondée sur les trois ensembles de travaux aboutis menés entre 1993 (démarrage du travail doctoral) et ce jour (le travail de recherche sur un réseau de santé) ; chacun de ces ensembles est présenté dans la première section du chapitre 1 : terrain et problématique, méthodologie de recherche, principaux cadres théoriques mobilisés et principaux résultats ;

- **Chapitre 1 – section 2** : la seconde étape est une relecture transverse de ces travaux de recherche afin de discuter et de confronter certains concepts centraux (pratiques relationnelles, coopération et coordination, outils de gestion et connaissances) ;
- **Chapitres 2 et 3** : la troisième étape expose et discute la notion de diversité et le modèle de l'Organisation Orientée Diversité, qui est une méta-analyse de ce qui précède ; le chapitre 2 définit la notion de diversité et présente en particulier notre approche constructiviste à considérer cette notion ; le chapitre 3 présentera le modèle de l'OOD, les différentes postures de la diversité ainsi que l'apport de ce modèle par rapport à d'autres littératures sur la conception, la diversité des acteurs et des connaissances ;
- **Chapitre 4** : la quatrième étape s'emploie à explorer l'actionnabilité du modèle, et à explorer les biais et limites de la conception par la diversité des parties prenantes (section 1), de telle sorte à proposer quelques pistes quant à la mobilisation du modèle par l'acteur et le chercheur (section 2) ;
- **Conclusion** : enfin, nous clôturerons notre travail par des pistes futures de recherches, en grande partie suggérées par ce qui précède et le démarrage de nouveaux travaux de travaux ; nous présenterons également d'autres intérêts de recherche, non directement reliés à la question de la conception et de la diversité des parties prenantes, cette problématique n'épuisant pas notre travail.

Cette structure aboutit à des chapitres de taille inégale. Nous avons cependant maintenu cette structure du mémoire, qui rend compte d'une progression logique dans l'exposé de nos travaux (Chap. 1), l'émergence et la présentation du modèle de l'OOD (Chap. 2 et 3) puis une analyse critique de la conception par la diversité (Chap. 4), ouvrant directement sur des pistes futures de recherche (Conclusion).

Ces étapes relèvent de la démarche suivante :

- Les résultats qui ont émergé des trois terrains de recherche ont été générés selon une méthodologie inductive modérée (voir plus haut), visant à dégager des propositions théoriques à partir des observations et de nos interventions et actions avec les acteurs de terrains (recherche action et recherche intervention) ;
- Ces propositions théoriques ainsi qu'une relecture des données des terrains nous ont permis de faire émerger des conjectures – ou hypothèses explicatives – à un phénomène, celui des acteurs qui conçoivent une organisation et ses dispositifs en créant et manipulant la diversité des acteurs.

Terrains	Travaux initiaux	Les trois étapes de la RDQ		
Aéroport	La construction de l'action par la contrainte (1993-2003) (*) (§ 111) (**)	Emergence de concepts communs permettant une relecture des trois travaux : . Notion et modèles de pratiques relationnelles (§121) . Coopération et coordination (§122) . Comment soutenir les pratiques relationnelles (§123) . Outils et objets de coordination (§124) . Place et rôle de la connaissance dans les pratiques relationnelles (§125)	Construction du modèle de l'OOD : . Notion de diversité (chapitre 2) . Notion d'OOD (section 31) . Les postures de l'OOD et les modes de coordination de l'OOD (section 32) . Intérêts théoriques et managériaux (section 33)	Approfondissement du modèle de l'OOD : . Des configurations additionnelles des postures de l'OOD (section 41) . Les limites est biais de la conception par la diversité (section 41) . D'un modèle d'analyse à un modèle pour l'action (section 42).
Textile	La construction d'un espace coopération à l'occasion de l'introduction d'un nouvel outil (1999-2007) (§112)			
Réseau de santé	La construction de pratiques et de connaissances au sein d'un réseau d'acteurs professionnels (2001-....) (§113)			
Intervention auprès d'autres réseaux de santé (2006-....) (cf. chapitre Conclusion) Design, Habitat ou poste de travail (2007-...) (cf. chapitre Conclusion) Les MDPH (Maisons Départementales pour Personnes Handicapées) (2007-...) (cf. chapitre Conclusion)				
Autres pistes de recherche				
Cluster Biotechs, entreprises innovantes (2008 ...)(cf. chapitre Conclusion)		Création et capitalisation des connaissances		
Plate-forme collaborative et équipes concourantes (2008 ...)(cf. chapitre Conclusion)		Compétences managériales et appropriation d'une technologie		
Gestion des connaissances et parcours des étudiants (2007-....) (cf. chapitre Conclusion)		Evaluation de dispositifs d'enseignement à base d'outils de connaissance		

Tableau i-3 – Les quatre étapes de notre parcours de recherche

(*) Les deux dates indiquent : pour la première le démarrage du travail de recherche, pour la seconde la date de parution du dernier article (à ce jour) sur ce terrain

(**) Les numéros de § se rapportent au plan de ce mémoire.

Notons enfin que tout au long de ce mémoire de HDR, nous illustrerons nos propos en mobilisant ces trois terrains, que nous nommerons cas *Aéroport*, cas *Textile* et cas *Réseau de Santé*. Par ces dénominations, nous ne prétendons nullement que ces terrains constituent des cas exemplaires ni même des idéaux-types. Ce sont des terrains, pertinents car objet d'action pour les acteurs étudiés, qui constituent les fondations empiriques et théoriques (par les résultats que nous en avons fait émerger) du modèle de l'OOD, selon la méthodologie inductive (modérée) que nous avons adoptée tout au long de notre parcours de recherche. En conséquence, nous mobiliserons nos travaux de recherche de plusieurs manières tout au long de ce mémoire de HDR :

- Au cours du chapitre 1, les trois terrains de recherche seront successivement présentés pour en discuter le cadre théorique et les principaux résultats ; une mise en perspective permettra de faire émerger des concepts transverses ;
- Au cours des chapitres 2 et 3, les cas seront mobilisés pour **illustrer** la construction théorique du modèle de l'Organisation Orientée Diversité ;
- C'est au cours du chapitre 4 que nous **relirons** chacun des trois terrains (ainsi que de nouveaux terrains) pour approfondir le modèle de l'OOD, mettre en évidence les biais et paradoxes de la construction de la diversité. Et c'est à partir de cette relecture et de ces approfondissements que nous poserons les conditions d'une actionnabilité du modèle de l'OOD.

L'annexe A3 présente l'analyse complète des cas par le modèle de l'OOD ; les cas permettent d'illustrer le modèle de l'OOD, qui en retour, est complété et enrichi par la relecture critique de ces cas (relecture critique complétée par la littérature).

1. Chapitre - Parcours de recherche : émergence de la notion d'organisation orientée diversité

Notre parcours de recherche (commencé en 1993 avec notre travail doctoral) a été mené à l'occasion de trois principaux champs d'investigation⁽⁴⁾ qui interrogent la capacité et les moyens d'agir dans des univers d'interdépendance. Alors que la problématique de nos travaux a naturellement varié, ce parcours s'articule autour de trois thèmes principaux :

- les pratiques relationnelles et coopératives entre acteurs ou organisations,
- en vue d'une réorganisation des conditions de la production d'offre de service et de produit (ou construction d'un espace pour l'action),
- médiatisées par des dispositifs (technologiques ou non technologiques) d'échange et de construction de connaissances.

Nous présentons les trois champs de nos recherches (section 11) puis nous approfondissons les principaux concepts qui les fondent (section 12). Nous terminerons cette présentation en expliquant l'émergence de la problématique de notre travail de HDR centrée sur la notion et le modèle de l'Organisation Orientée Diversité (section 13).

Les points clés de ce chapitre sont les suivants :

- La mise en évidence des principaux cadres théoriques et résultats mobilisés et mis en évidence sur nos terrains de recherche : le rôle de la contrainte créée sciemment pour mener une action dans un contexte d'interdépendance (cas *Aéroport*), la multiplicité des projets orientés court terme et long terme, d'affaires et de R&D pour soutenir des espaces de pratiques relationnelles entre acteurs peu habitués à travailler ensemble, la difficulté d'appropriation d'un outil imposé par des parties extérieures (cas *Textile*), l'imbrication de différents réseaux sociaux (ou façon de travailler) comme fondement à une structuration multi-point de vue d'une organisation et de ses outils de travail et de coordination, entre encastrement et découplage (cas *Réseau de Santé*) ;
- La discussion des notions de pratiques relationnelles, coopération et coordination, outils et objets de support à la coordination, place et rôle de la connaissance dans les pratiques relationnelles pour mettre en perspective nos trois terrains
- Permettant la reformulation des différentes problématiques autour d'une nouvelle question : « Dans quelle mesure et comment l'organisation construit-elle et mobilise-t-elle volontairement la diversité des parties prenantes pour élaborer un projet et ses paramètres de conception et piloter son processus de conception ? ».

⁴ Un 4^o ensemble de travaux porte davantage sur une épistémologie et une méthodologie de la connaissance (programme de recherche ou construction d'un objet par des équipes (de recherche ou en organisation) pluridisciplinaires. Celui-ci sera abordé ultérieurement, en particulier dans la 3^o partie de ce document.

1.1. Les thématiques du parcours de recherche

Notre parcours de recherche s'appuie sur trois champs d'investigation : la construction de l'action stratégique (collective) par une organisation insérée dans un système d'interdépendance qu'elle cherche à gérer ou manipuler (cas *Aéroport*) ; la construction d'un espace de coopération par un ensemble d'acteurs à l'occasion de l'introduction d'outils technologiques de communication (cas *Textile*) ; la structuration d'une organisation réticulaire d'acteurs professionnels visant l'innovation de pratiques et de connaissances (cas *Réseau de Santé*). Pour chacun de ces terrains, nous présenterons le cadre théorique et les concepts principaux qui ont été mobilisés ou élaborés, soit respectivement : la notion de contrainte et d'action stratégique par la contrainte, la structuration de la coopération par un outil technologique, et la création de connaissance dans une organisation réticulaire (⁵).

Nous présenterons, en complément de l'introduction, les différentes postures méthodologiques que nous avons adoptées sur le terrain : construction d'études de cas rétrospectives (cas *Aéroport*), participation à une recherche action (cas *Textile*) et rôle/place d'un chercheur en sciences de gestion au sein d'une équipe pluridisciplinaire, pilotage d'une recherche intervention ainsi que le recours à l'informateur-clé (cas *Réseau de Santé*). Puis nous présenterons nos principaux résultats de recherche.

Ces trois champs d'investigation ont été retenus en raison des périodes de changement qu'ils connaissent, ce que nous considérons comme critiques pour observer et analyser des recompositions relationnelles et de conception : le cas *Aéroport* est analysé à un moment où est posé sur un aéroport étudié l'entrée sur la plate-forme aéroportuaire d'un partenaire considéré comme strictement concurrentiel, le TGV ; le cas *Textile* est construit dans un contexte de crise du modèle économique et relationnel entre les sous-traitants vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre ; le cas *Santé* est celui d'un secteur en fort bouleversement institutionnel et professionnel (Smida, 2003).

Les principales caractéristiques de nos trois terrains sont résumées dans le tableau 1-1. suivant.

⁵ La mise en perspective des différents concepts sera faite et discutée dans la section 12.

	Aéroport	District Textile	Réseau de santé
Question de recherche	Comment l'organisation en contexte d'interdépendance gère la contrainte qui limite son action stratégique ?	Dans quelle mesure et comment l'introduction des TIC (EDI) peut-elle être l'occasion de favoriser la structuration de pratiques coopératives dans un district industriel ?	Comment favoriser l'innovation de pratiques et la production de connaissance dans un contexte de variété des acteurs professionnels ?
Situation de gestion	Situation d'interdépendance imposée	District industriel en situation de crise	Une organisation réticulaire et distribuée à construire
Problème de gestion	L'organisation (aéroport) doit négocier avec de nombreuses parties pour faire adopter et financer son plan d'investissement. Le point de vue adopté est ici celui de l'organisation focale ; c'est la dépendance de l'aéroport qui est ici étudié (ce regard se justifie au regard de la responsabilité que porte l'aéroport face au succès / échec de son plan d'investissement)	La réorganisation des relations entre ST, de telle sorte à offrir face aux DO connaissances, résistances et capacité d'innovation.	La structuration d'un réseau d'acteurs professionnels pour mieux faire (pratique) et innover (connaissance) face à des patients mal pris en charge et des maladies encore peu connues.
Unité et niveau d'analyse	Le point de vue de l'organisation focale Niveau : organisation et environnement	Le point de vue des sous-traitants pris globalement Niveau : organisation dans un district	Le double point de vue des acteurs travaillant en réseau et de chaque acteur Niveau : acteurs
Les pratiques relationnelles et coopératives	Système de relations piloté par l'organisation focale porteuse de l'action stratégique ; espace organisé d'interdépendance	District industriel	Organisation réticulaire d'acteurs professionnels
Les moyens de la réorganisation	La contrainte comme outil de connaissance sur l'action pour l'environnement ; un outil orienté connaissance permettant de manipuler les relations autour de l'action stratégique	Le projet EDI comme occasion de repenser les relations entre acteurs ; un outil orienté Relation pour faire circuler des connaissances entre acteurs	Des objets de structuration (dossier médical, cas patient ...) comme des outils informationnels

Tableau 1-1 – Présentation empirique des trois terrains du parcours de recherche

1.1.1. La construction de l'action par la contrainte

Un premier ensemble ⁽⁶⁾, autour du travail de la thèse de doctorat (soutenue en 1997) avait pour point de départ la question de l'action stratégique, telle qu'abordée par les travaux de Mintzberg et Waters (1985), mettant en évidence l'écart entre stratégie voulue et stratégie réalisée. L'essence du stratégique consiste alors en la restauration de cette marge de manœuvre ou encore en la réduction de l'écart entre stratégie initialement voulue et celle finalement mise en œuvre. Notre travail a consisté à comprendre comment une organisation en situation d'interdépendance peut naviguer entre enjeux et intérêts pour faire aboutir son projet stratégique. La problématique de recherche a été ainsi énoncée : « comment l'organisation peut-elle mener l'action stratégique voulue en dépit des contraintes posées par l'environnement ? ». Ce travail se situe dans une tradition de recherche en management stratégique relative à la latitude d'action de l'organisation. Cette tradition examine alors si la latitude d'action est déterminée par son cadre ou si elle reste toujours possible au regard des choix stratégiques de ses dirigeants.

Le terrain de la recherche

Le terrain de recherche était constitué de deux organisations aéroportuaires que nous présentons rapidement comme suit :

Présentation des deux terrains

Les organisations aéroportuaires de Lyon-Satolas et de Lille-Lesquin sont gérées par les Chambres de Commerce et d'Industrie de Lyon et Lille. Leur mode de gestion les place dans une situation d'interdépendance à la fois forte (si l'on considère par ex. qu'environ 80% d'un plan d'investissement d'envergure doit être financé par des parties extérieures telles que l'Etat, les collectivités locales, les compagnies aériennes, et après consultation d'autres parties telles que les usagers) mais peu substituable (la réglementation ou la structure du secteur économique imposent ces parties comme des acteurs quasi incontournables).

Les actions stratégiques menées consistaient à valider un plan stratégique d'extension des capacités aéroportuaires ainsi que son financement, supporté pour une très grande part par ces parties extérieures.

Les gestionnaires ont manœuvré de deux manières : stratégie d'adaptation (négociation) de certaines dimensions de ces actions pour tenir compte des exigences des parties prenantes, stratégie de refus de négociation (imposition) sur d'autres dimensions, qui portaient le sens stratégique de l'action des gestionnaires.

Encadré 1-1 – Présentation des deux terrains de recherche Aéroport

⁶ Plus généralement, voir l'annexe A1 pour une mise en perspective temporelle et thématique de l'ensemble de nos travaux.

La démarche de recherche : l'étude de cas

La démarche de recherche est qualitative et inductive (modérée) et deux études de cas rétrospectives ont permis de collecter des données et de rendre compréhensible pour les acteurs et le chercheur les réalités de ces acteurs. Le choix de l'étude de cas est adapté à notre recherche qui entend générer une théorie substantive (la contrainte à l'action) en répondant à une question de type « Comment ». Ces deux études de cas, tout comme le cas *Textile* et le cas *Réseau de Santé*, ont été retenues parce que « typiques » (David, 2004), à savoir « particulièrement représentati[ves] du cas général » (Ibid., p. 11), pour étudier les problématiques suivantes : la question de la construction de l'action par la contrainte (cas *Aéroport*), la question de la construction d'un espace de coopération à l'occasion de l'implantation d'outil (cas *Textile*), la question de la construction de pratiques et de connaissances au sein d'un réseau d'acteurs professionnels (cas *Réseau de Santé*)⁽⁷⁾. L'étude de cas permet également de contextualiser le déroulement du phénomène que l'on étudie (Yin, 1991). Notre méthode a reposé sur la reconstitution de deux études (logique comparative) rétrospectives, pour les avantages que celles-ci offrent (Grenier, 1997b) :

Etude de cas	Avantages	Inconvénients
Rétrospective	<ul style="list-style-type: none">. la durée de l'histoire est connue. la connaissance de toute l'histoire permet de sélectionner au mieux les cas étudiés. le chercheur peut reconstruire des propositions théoriques sur des horizons temporels plus longs	<ul style="list-style-type: none">. le chercheur est dépendant des phénomènes d'oublis, de la disparition d'acteurs de l'histoire étudiée. le chercheur est confronté à un double risque de post-rationalisation : dans le choix du terrain (retenu en fonction de l'issue connue à un problème de gestion à étudier) et dans le récit des individus interrogés.
Contemporaine	<ul style="list-style-type: none">. le chercheur peut suivre de très près le déroulement de l'histoire (ou adopter une posture de recherche action / recherche intervention). le chercheur peut ainsi construire des propositions sur des phénomènes connus en profondeur	<ul style="list-style-type: none">. la durée de l'histoire n'est pas connue ; la grande disponibilité du chercheur n'est pas toujours possible. un terrain peut se révéler sans intérêt, voire perdu.

Tableau 1-2 – L'étude de cas contemporaine et rétrospective

Les avantages quant à l'étude de cas rétrospective ont primé et nous ont orientés vers ce choix méthodologique. Nous avons de plus voulu apprendre par la comparaison. Certes, les propositions issues d'un cas unique sont idiosyncratiques par nature, ce qui limite de facto la généralisabilité des résultats (Leonard-Berton 1990). Cependant, on peut dire à l'inverse que

⁷ A noter que ces intitulés sont les intitulés respectivement des § 111, § 112 et § 113 qui présentent ces trois recherches.

le choix mal raisonné de plusieurs cas ne permet pas d'augmenter sérieusement la validité externe des résultats. Nous pensons que la génération de résultats solides découle davantage de l'utilisation pertinente de peu de cas que de la multiplication de cas (Eisenhardt, 1989). Nous avons donc intentionnellement constitué un « échantillon » de deux terrains, sur la base de certains critères choisis avec variance, pour favoriser la comparaison et l'enrichissement des résultats générés, et sur la base d'autres critères choisis sans variance, pour favoriser alors la profondeur de l'analyse et de la connaissance intime du terrain (Grenier, 1997b).

La thématique de recherche et son cadrage théorique

L'action étudiée consiste en la conception et le financement de projets de développement. Cette action stratégique est en réalité un ensemble d'actions, de projets, d'idées, de plans, d'activités, de valeurs ... reliées entre eux par un projet stratégique, « élaboré en référence à la politique et à la vision stratégique de l'entreprise et qui représente des ruptures pour l'entreprise qui les a mises en œuvre » (Avenier 1997 :8). Cette action est intentionnelle et manifeste la volonté et les choix de l'organisation qui la porte (dite focale). Cette organisation doit, pour ce faire, agir dans un contexte d'interdépendance, qui limite mais habilite dans le même temps son action, en raison notamment de « l'agencement complexe de culture locale, d'individus, de ressources, de buts, d'évènements les plus récents et d'attentes futures qui constituent la toile de fond située dans le temps et dans l'espace d'une situation immédiate et spécifique » (Evered et Louis, 1981 :390).

Notre recherche questionne, du point de vue de l'organisation, la capacité à mener une action stratégique en dépit des contraintes portées par l'environnement. Divers travaux ont dénoué la relation stratégie / contrainte.

Dans une perspective sociologique, Rojot et Bergman (1989) rappellent tout d'abord qu'« une contrainte se définit par le fait qu'une réponse dans une situation donnée n'est pas aléatoire, qu'elle est plus probable que n'importe quelle autre, quelque soit l'action à laquelle elle répond » (Rojot et Bergman 1989:192) ; la contrainte structure le cadre d'action puisque « les intentions [des acteurs dans leurs actions] sont incompréhensibles si on ne tient pas compte des contraintes structurelles qui dérivent de la position sociale de l'individu » (Boudon 1977 :1988). Ainsi, l'action n'est pas possible sans contraintes, qui facilitent les processus de choix (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans cette perspective, la contrainte constitue la trame sociale, culturelle dans laquelle les acteurs agissent. Durkheim (1967) définissait la notion de contrainte en ce sens : « tout ce qui est réel a une nature définie qui s'impose avec laquelle il faut compter et qui, alors même que l'on parvient à la neutraliser, n'est jamais complètement vaincue. Et au fond, c'est là ce qu'il y a de plus essentiel dans la notion de contrainte sociale. Car tout ce qu'elle implique, c'est que les manières collectives d'agir ou de penser ont une réalité en dehors des individus qui, à chaque moment, s'y conforment. Ce sont des choses qui ont leur existence propre » (Durkheim 1967:89). Et même si l'acteur perçoit (Daft et Weick,

1984) ou met en scène (Weick, 1979) son environnement, on peut se demander dans quelle mesure il peut toujours « se faufiler » entre toutes les pressions structurelles qui s'imposent, consciemment ou inconsciemment, à lui. Ranson et al. (1980) différencient ainsi « les pressions contextuelles qui influencent la structuration en fonction de la manière dont elles sont perçues et celles qui ont un impact indépendamment de toute perception » (Ranson et al 1980 :11). Nous avons considéré dans notre travail que la perception ou la construction de l'environnement sont de l'ordre de sa connaissance et de sa maîtrise et non de son contrôle.

La perspective stratégique propose différentes pistes de maîtrise du cours de l'action stratégique, selon la latitude reconnue à l'organisation, oscillant entre inertie, isomorphisme ou flexibilité. Le courant de l'inertie ou du choix contraint explique pourquoi l'organisation ne peut s'adapter à un changement de l'environnement (Hannan et Freeman, 1989) ou ne peut s'y adapter de manière significative (Tushman et Romanelli 1985) en raison de tendance à l'inertie et de résistance au changement des organisations : contrainte environnementale extérieure (norme, ressource) ou interne (histoire de l'organisation, culture ...). Le courant de l'isomorphisme envisage de manière moins radicale les limitations à l'action stratégique, évoquant l'adaptation de l'organisation à son environnement (adaptation aux contingences externes ou internes). Enfin, le courant de la flexibilité est celui du choix stratégique (Child, 1972, 1995) envisage l'action comme découlant de la volonté et capacité des dirigeants à agir et façonner pour ce faire leur environnement. Les contraintes extérieures existent mais sont perçues (Daft et Weick, 1984) ou encore mises en scène (Weick 1979). Les contraintes sont lues à la lumière des valeurs et préférences des dirigeants des organisations. L'action stratégique, si elle peut s'accommoder de certaines contraintes externes, est dépendante d'éléments constitutifs qui en limitent l'exercice : limitation découlant de la rationalité limitée des acteurs, schémas cognitifs des acteurs qui agissent comme autant de routines ou paradigmes cognitifs (Koenig, 1990) poussant davantage à un processus d'adaptation qu'à un processus de changement radical. Les représentations sociales mobilisées dans l'action deviennent une réalité qui finit par aller de soi et joue le rôle de frein au changement.

De cette revue de littérature, nous avons retenu certains éléments pour poser le cadre théorique de notre travail : ce qui contraint l'action stratégique est à la fois externe à cette action mais aussi interne au processus d'action et permet de réhabiliter le rôle souvent oublié ou minimisé de ces contraintes internes ; la nature des contraintes à l'action est variée (contraintes structurelles, sociales, politiques, cognitives, etc. ...). Ce que nous appelons « contrainte » recouvre des concepts divers tels que inertie (Hannan et Freeman, 1989), résistances, logiques dominantes (Prahalad et Bettis, 1984) ; puisque nous avons montré que ces vocables évoquent tous la problématique de la limitation de l'action stratégique. Dès lors la contrainte est exogène mais aussi endogène à l'organisation et à son action. Elle découle alors des valeurs, préférences des dirigeants et des paradigmes stratégiques de leurs visées d'action. La contrainte est une donnée mais est aussi une interprétation sur l'environnement.

Elle demeure cependant « situationnelle » (Ranson et al., 1980) selon un double sens : la contrainte n'a de réalité opératoire que parce qu'il y a action (ou projet d'action), et ses dimensions sont à relier avec la grande variété des situations d'action dans lesquelles l'organisation ou l'acteur sont impliqués (« *L'individu n'est pas seulement impliqué dans la situation étudiée, mais aussi dans d'autres cadres de vie : il est dirigeant, père de famille, citoyen, artiste ... autant de caractéristiques personnelles et sociales qui vont influencer sur sa manière de comprendre et fixer ses objectifs* » - Rojot et Bergman, 1989 :143-144).

En conséquence, nous avons défini dans notre travail la contrainte par son effet : « *un facteur* ⁽⁸⁾ *de nature variée, qui émerge ou qui s'impose à l'action stratégique, à travers le filtre interprétatif des acteurs, et a pour effet de limiter cette action* » et nous avons adopté la perspective de la structuration (Giddens, 1987) pour analyser comment l'action stratégique se construit tout autant qu'elle est habilitée par les propriétés institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983) de l'organisation et de son environnement.

La gestion de la contrainte à l'action relève de différentes tactiques, que nous situons dans un paradigme plus général de l'ajustement (Grenier, 2003a) : évitement, souvent provisoire (Koenig, 1993), négociation ou coconstruction entre organisation et environnement (Avenier, 1997). L'action stratégique se faisant se modifie, évolue au gré de tension entre l'organisation et son environnement et des solutions qui sont apportées à ces contraintes après négociation mais aussi parce que le projet, les intentions de chaque acteur évoluent en se nourrissant du point de vue de l'autre. S'il y a changement, il est davantage coproduit entre l'organisation et son environnement. En particulier en milieu complexe, la logique de co-pilotage manifeste le nécessaire tâtonnement entre délibéré et émergent (Avenier, 1997). Pour autant, ce paradigme de l'ajustement signifie que l'action, quoique contrainte n'est pas impossible. Il ne signifie pas que cette action menée sera finalement fidèle aux intentions stratégiques de l'organisation qui la porte ; la cohérence initiale de l'action peut être mise à mal.

La création de contrainte pour agir

Nous avons ainsi observé que l'organisation (le gestionnaire aéroportuaire) s'appuie sur des contraintes qu'elle crée volontairement et stratégiquement à sa propre action stratégique pour la mener à bien. Dans chacun des deux cas, la contrainte a joué un rôle paradoxal, au sens où : « *le paradoxe consiste dans la présence simultanée d'éléments contradictoires* » (Joffre et Koenig 1992:167) ⁽⁹⁾. La contrainte (celle par ex. d'annoncer un projet surdimensionné par

⁸ Le terme de « facteur » peut paraître inapproprié ; il ne doit pas être compris comme un fait donné, exogène et irréductible à l'interprétation et à la manœuvre. Ce terme se veut général pour décrire tout un ensemble qui limite à un moment donné l'action.

⁹ Par exemple, nous avons voulu comprendre pourquoi l'organisation gestionnaire avait présenté de manière aussi radicale son programme d'investissement, en évitant toute discussion sur le fond du dossier et obligeant les parties à dire 'Oui' (ou 'Non'). Ce comportement s'oppose à la pratique habituelle des négociations de programme d'investissement qui reposent sur la négociation ou, tout au moins, sur la présentation en commissions mixtes (gestionnaire et partenaires du gestionnaire) de tel programme qui est alors présenté et

rapport à la capacité de financement de l'aéroport, ou celle de s'opposer à la procédure habituelle de négociation en commission instituée par la loi) est qualifiée de paradoxale ; elle est provoquée sciemment par l'organisation (contrainte provoquée), entraîne l'opposition de PP et contribue à renforcer ce qui pose problème dans les relations.

En effet, cette logique de renforcement apparaît comme la manifestation de la volonté de l'organisation de sortir du système d'interdépendance, de manipuler le jeu d'ajustement entre action et contrainte, pour renforcer le sens de son action, en prenant appui sur la « contrainte provoquée ». Elle est l'expression du comportement volontariste de l'organisation : faire en sorte que la stratégie réalisée soit aussi 'proche' que possible de la stratégie voulue et éviter une déformation de l'action en raison de processus d'ajustement entre acteurs. La volonté politique se traduit par l'absence de marge de manœuvre des individus qui doivent se plier à la contrainte de l'organisation focale. La logique de renforcement s'apparente donc à un changement de type 2 (Watzlawick et al. 1975), parce que l'action stratégique de l'organisation contredit les cadres de référence des acteurs concernés par cette action, et que l'organisation tente de créer un nouveau cadre d'interdépendance autour de son action. Ainsi, l'organisation va construire intentionnellement son action PAR la contrainte. Dans sa dimension stratégique, la contrainte révèle l'intention stratégique de l'organisation, ce sur quoi elle n'entend pas négocier (par opposition à une logique d'ajustement entre action et contrainte). Dans sa dimension signifiante, elle permet de renforcer, de dévoiler, de mettre en scène le sens de l'action stratégique et l'intention stratégique de l'organisation.

Par cette création volontaire de contraintes, l'organisation aéroportuaire entend clôturer le champ des possibles des acteurs, canaliser les exigences de l'environnement autour des éléments de l'action que l'organisation veut voir adopter. L'action stratégique, dans ses éléments dits stratégiques, doit donc apparaître comme la seule solution à l'ensemble des partenaires. Le pilotage par la contrainte est un outil pour baliser l'environnement et borner ses imprévisibilités et son indétermination. Ce pilotage a également été interprété comme la construction de ce que nous avons appelé (par référence aux propos d'un acteur du terrain) un espace d'enjeux collectifs, espace d'ordre et de cadrage. **La contrainte paradoxale** permet la construction de cet espace d'ordre, parce que sa manipulation a permis au gestionnaire d'intégrer certains acteurs et certains événements favorables à son projet (contrainte gérée), et dans le même temps à écarter certains événements et certains acteurs. L'organisation construit un îlot de stabilité et de prévisibilité en bornant et canalisant les possibles des acteurs (Brunsson, 1982), en rendant leurs comportements davantage prévisibles et orientés. Pour autant il ne s'agit pas de dire que l'espace serait une « zone de non contrainte », où l'action

discuté. De même, nous avons voulu savoir pourquoi en 1990, dans un environnement économiquement défavorable, cette même organisation a tout de même présenté un premier projet qui, de l'avis de tous (y compris d'ailleurs de celle-ci) correspondait à une aérogare "idéale" et qui, logiquement, allait être opposé par l'ensemble des acteurs avec qui le gestionnaire devait discuter.

stratégique envisagée serait possible sans contrainte. Cet îlot de stabilité correspond davantage à une logique de contrôle des conditions et des sources d'émergence des contraintes à l'action stratégique ; l'organisation va manipuler, façonner les sources des contraintes (acteurs et interprétations, frontière sociale et cognitive de l'espace). L'espace d'enjeux collectifs correspond à un processus de construction de la réalité, une construction qui canalise progressivement les acteurs autour de l'organisation et de son action stratégique.

A partir de ce premier ensemble de travaux, nous avons poursuivi notre réflexion sur les pratiques relationnelles en adoptant un niveau d'analyse et un regard différents : après nous être intéressés à l'organisation cherchant à manipuler et créer son environnement de telle sorte qu'il accepte ses propres choix stratégiques, nous nous intéressons à un ensemble d'organisation et au développement de ce collectif en analysant comment favoriser des pratiques coopératives entre firmes peu habituées à travailler ensemble.

1.1.2. La construction d'un espace de coopération à l'occasion de l'implantation d'un outil d'information et de communication

Un second ensemble de travaux ⁽¹⁰⁾ a porté sur les districts industriels et la question de leur capacité coopérative et innovatrice, en particulier quand certains districts sont caractérisés par un faible esprit coopératif (nombre faible de pratiques coopératives). Cette thématique générale a été abordée par la conjonction de deux problématiques : l'introduction d'un outil technologique (EDI, Echange de Données Informatisé) entre les acteurs du district, l'adoption du point de vue des sous-traitants, point de vue peu mobilisé dans les travaux sur les relations d'affaires (Donada et Garette, 1996). La problématique de recherche fut la suivante : « comment l'implantation d'un outil de communication peut être l'occasion d'une revitalisation des pratiques coopératives entre sous-traitants, ainsi qu'entre sous-traitants et donneurs d'ordre, de telle sorte à renforcer la capacité innovatrice des sous-traitants (ST) ? ».

Le terrain de la recherche

Le terrain étudié était celui du district industriel textile aubois :

¹⁰ Cette recherche a été conduite dans le cadre d'une participation au marché 99 1B 693, « Etude des transactions et des restructurations organisationnelles induites par la mise en œuvre en vraie grandeur d'une entreprise étendue pratiquant le commerce électronique B to B et proposition de services innovants » (1998-2000) commandée par France Télécom R&D

Présentation du terrain

La filière textile s'articule autour de deux ensembles de métier : l'aval avec la confection et la distribution (que nous appelons les donneurs d'ordre, DO) et l'amont avec le tricotage, le tissage, la teinture et l'ennoblissement. Le district de l'Aube est surtout présent au stade de la sous-traitance (tricotage, broderie et teinture), sur la technologie de la maille. Ces ST (souvent de très petite taille) travaillent pour des DO, quelques uns situés dans le cluster auboisi, les autres principalement basés dans le nord de la France et en région parisienne. Notons cependant que l'on trouve également dans la filière auboise des ST de taille plus importante, qui ont organisé leur propre délocalisation pour répondre aux pressions de coût des concurrents de l'Europe de l'est, du bassin méditerranéen ou de la Chine. Ce district connaît depuis quelques années une crise de son modèle de spécialisation et de son positionnement stratégique de l'enlisement, entre coûts mal maîtrisés et innovation insuffisante, ne parvenant pas à faire face aux pressions de coût et du juste-à-temps imposés par les DO, et ne parvenant pas à s'orienter vers le secteur du textile Mode innovant ou du textile technique, moins contraints par ces deux logiques. L'absence de réelle politique collective (hormis quelques tentatives de commercialisation et de promotion conjointes), ainsi que la faible circulation dans ce district d'information pouvant asseoir le bénéfice de pratiques coopératives, font de ce district un espace géographique en délitement latent où chaque partie tente de rechercher individuellement quelques pistes de survie. L'introduction de l'EDI par les DO a tout d'abord été rejetée (ou cet outil a été très faiblement utilisé) et a montré la difficulté des ST à s'approprier une technologie, non pas seulement dans une visée opératoire (rechercher les bénéfices techniques attendus) mais dans une visée collaborative, comme une occasion d'une restructuration du district textile de telle sorte à permettre aux ST de devenir une force de proposition stratégique face aux DO.

Encadré 1-2 – Présentation du terrain de recherche Textile

La démarche de recherche : la recherche-action par une équipe pluridisciplinaire

La particularité de notre démarche sur ce terrain est celle d'avoir travaillé au sein d'une équipe pluridisciplinaire, pour mener une recherche-action.

La recherche-action place au centre de sa démarche de production de connaissances différents intervenants : le chercheur, les acteurs et le terrain. C'est de la discussion, de la confrontation entre le chercheur et le terrain, qu'il y a apprentissage, à savoir production de connaissances théoriques (ayant une certaine validité) et de connaissances actionnables, utiles pour l'action, et en particulier utiles pour les acteurs dans leur démarche d'action collective (David, 2001). Le chercheur est entré sur un terrain (des ST textiles auboisi) mobilisé par un offreur de technologie (France Telecom R&D) qui souhaitait y voir développer l'usage de l'EDI entre ST et DO. Différentes rencontres avec les ST, mais aussi d'autres parties (donneurs d'ordre, organisations professionnelles), ont permis de révéler les attentes des ST tout autant que de reformuler la question de l'EDI d'un point de vue davantage stratégique (et

non pas uniquement technologique). L'accent fut mis sur le rôle de cette technologie dans la restauration d'une capacité stratégique des ST face à leurs DO ainsi, qu'en conséquence du renforcement de la capacité collaborative des ST entre eux. Il en a résulté pour les chercheurs en charge de la conception de l'EDI, des changements assez importants quant au contenu et au support de cette technologie, allant avec les ST jusqu'à la proposition d'un portail des compétences de la place de Troyes. C'est ainsi en partant de l'observation de la situation des ST aubois, contextualisée et prenant sens avec ces acteurs même, que l'équipe de recherche a été à même de formaliser des propositions de changements (David, 2001), étant donné que le rôle du chercheur s'arrêtait là, pour laisser au terrain le soin de formaliser, d'implanter et d'évaluer ce qui a été conçu au cours de la recherche-action, puisque « *les transformations concrètes dans la gestion de l'organisation ne sont formalisées qu'ensuite, dans une phase qui n'est plus concernée par la recherche, ou, du moins, dans laquelle les chercheurs n'interviennent pas directement pour ne pas perturber les objectifs pratiques de l'organisation* » (David, 2001, p. 206) ⁽¹¹⁾.

Cette recherche a eu la particularité d'être menée au sein d'**une équipe interdisciplinaire**, qui a réuni un chercheur en sciences de gestion (nous-même et un doctorant), des chercheurs en informatique (M. Zacklad et un doctorant) ainsi que, épisodiquement, deux chercheurs en pragmatique, mobilisés à un moment pour mieux comprendre les points de vue des ST. Nous développons plus en profondeur la question de la compréhension entre différentes disciplines et différents paradigmes au § 223 (le dialogue interdisciplinaire). Notons ici, d'un point de vue méthodologique, que le travail au sein d'une équipe qui manie des disciplines différentes, peut se faire : autour de concepts construits pour être compris et manipulés dans différentes disciplines (commensurabilité), autour de différentes questions de recherche qui permettent de multiplier des regards disciplinaires autour d'un même objet d'intérêt interdisciplinaire, ou encore à différents niveaux d'intervention et de compréhension d'un même objet d'intérêt. Des réunions communes entre les chercheurs et avec le terrain ont permis de suivre un même agenda d'intervention sur ce terrain, et de développer, soit des termes communs, soit des préoccupations et des représentations de la situation à concevoir (problématique, champ d'intervention) communes, ce que Fourez (2001a) appelle un « îlot de rationalité », qui permet de bâtir un agenda de recherche. Un îlot de rationalité entre les chercheurs a permis de préciser les contours de leurs intérêts communs autour de cette question : moins l'échange de données, que la volonté orientée CT ou LT de créer des connaissances sur les compétences des ST, leurs champs possibles d'innovation, de telle sorte à offrir aux DO une plate-forme d'activités. La rédaction régulière (environ 2 fois par an) de rapports sur l'avancée du programme de recherche a aussi constitué la matérialisation de cet îlot de rationalité, ainsi que de confronter les apports distinctifs de chaque discipline à la

¹¹ Voir également la présentation de la démarche de recherche au § 113 qui, sur le terrain du réseau de santé, repose sur une recherche-intervention.

question générale de la restauration d'une force stratégique des ST face à leurs DO à l'occasion de l'implantation d'outils technologiques. Reprenant les quatre éléments de la construction d'un îlot de rationalité, qui sert de ciment et d'intercompréhension dans les démarches respectives de recherche à l'équipe, proposés par Fourez (2001a), nous pouvons illustrer comment cette équipe a menée son travail :

- la définition de l'îlot de rationalité en fonction du contexte : une compréhension commune du champ d'intervention de chaque discipline a été d'étendre le champ géographique d'intervention, non pas aux seuls ST sur la place de Troyes, mais également à leurs DO basés principalement dans le nord de la France et sur Paris ;
- la définition de l'îlot de rationalité en fonction du projet poursuivi : le dialogue entre les deux disciplines a permis de renverser le point de vue initialement adopté par l'équipe d'informaticiens, à savoir un outil de relation entre ST et DO ; la question stratégique et managériale a construit une nouvelle représentation commune de la situation d'intervention, le point de vue du ST, à savoir la question d'étayer les compétences des ST pour qu'ils soient davantage force de proposition et d'innovation face aux DO ;
- la définition de l'îlot de rationalité en fonction des destinataires : c'est parce que le dialogue au sein de l'équipe a fait évoluer le point de vue adopté (voir ci-dessus), et donc les « destinataires » de cette recherche, que les recommandations managériales et technologiques se sont orientés, moins vers des outils et pratiques d'échange d'information, que des outils et des pratiques de construction d'une information stratégique pour l'innovation et la collaboration orientée long terme ;
- la définition de l'îlot de rationalité en fonction du type de production : il a été convenu que le « produit » proposé (à savoir des résultats de recherche mis dans des formes ou supports tangibles pour l'action) ne seraient ni strictement organisationnel (nouveau modèle de coopération), ni strictement technologique, mais conçu eu égard au « principe d'intervention » de cette équipe interdisciplinaire, à savoir l'action collective médiatisée par des outils technologiques et organisationnels ; la médiation rend compte de l'aléa et de la complexité (non détermination) de la relation entre action ou outil, la double dimension de l'artefact (outil ou organisation) ne permet pas de présumer de la détermination simple et linéaire d'une dimension sur l'autre.

Ce terrain de recherche a constitué dans l'histoire de la vie du laboratoire Tech-CICO (créée en 1999) une des toutes premières expériences de recherche plurielle, et l'apprentissage était malgré tout « en marche » et a débouché sur un travail méthodologique quant à l'intervention en situation de pluridisciplinarité (Grenier, Soulier et Zacklad, 2001).

La variété des pratiques relationnelles

La question des pratiques relationnelles entre organisations peu habituées à travailler ensemble était au cœur de ce travail de recherche. Les relations peuvent être définies comme « *l'ensemble des contacts et des connexions, explicites et implicites, formels et informels, qui existent entre des acteurs ou des groupes d'acteurs de l'organisation* » (David, 1996a). Les pratiques relationnelles ont été étudiées à travers trois prismes, qui se différencient notamment par l'intensité d'implication des acteurs dans les relations, et par le niveau d'analyse.

Un premier prisme est celui de la sous-traitance entre firmes (¹²). La sous-traitance (ou faire faire) peut être définie comme une relation transactionnelle, court-termiste, opportuniste (logique de coût bien souvent), relative à une affaire précisément nommée, et qui ne présuppose pas un engagement sur le long terme ni la volonté de créer un destin commun. Le mécanisme de coordination est le marché, retenu quand les coûts de transaction au sein de l'organisation s'avèrent plus élevés que ceux d'une affaire équivalente traitée entre entreprises indépendantes (Williamson, 1979). L'appréciation des coûts se fait au cas par cas, sans référence explicite aux relations d'affaires menées dans le passé (¹³) ni sans considérer de futures occasions de lien. Le niveau d'analyse est celui de l'affaire, souvent du point de vue du donneur d'ordre, plus généralement de l'organisation qui domine le jeu relationnel. Cette perspective envisage les relations industrielles sur le CT, alors que le développement de compétences nouvelles pour accompagner l'innovation ou faire face aux risques (diversification stratégique par ex.) requière une perspective de collaboration sur le LT.

Le second prisme est celui de la coopération entre deux ou plusieurs organisations, autour d'un objet précisément nommé (même si on peut concevoir que l'objet de la coopération puisse évoluer). Terme vague, mettant l'accent sur le fait de « travailler avec », en raison d'intérêts communs ou d'intérêts qui s'alignent autour d'une même action (puisque des acteurs peuvent avoir des intérêts n'ayant pas de lien avec le problème mais qui les amènent à interagir). La coopération suppose l'identification d'un but ou de plusieurs buts communs et partagés. Il y a complémentarité d'activités autour d'un projet commun, de manière consciente et délibérée (Dameron, 2001), dans le cadre d'un groupe ou un espace donné (inter-organisationnel). Enfin, les notions de réciprocité (Hatchuel, 1996), d'horizon temporel long et le sentiment d'interdépendance et de confiance distinguent cette forme relationnelle de la sous-traitance évoquée plus haut. Le niveau d'analyse est davantage le collectif formé par les parties à la coopération, et l'intérêt de l'analyse porte à la fois sur ce collectif pris globalement ainsi que sur les différentes parties qui le composent.

Dans la théorie économique, les travaux de Richardson (1972) ont les premiers envisagé la coopération comme une alternative stable au Marché et à la Hiérarchie, qu'ils définissent comme consistant « *pour deux ou plusieurs organisations indépendantes, à s'entendre afin d'harmoniser à l'avance leurs plans correspondants* » (Richardson, 1972:884). Le coût de transaction est intéressant sur le LT par rapport à l'internalisation ou l'externalisation.

¹² L'afnor définit la sous-traitance de la manière suivante : un donneur d'ordre confie tout ou partie de la conception, de l'élaboration, de la fabrication ou de la maintenance d'un produit à une entreprise dite de sous-traitance (ou preneur d'ordres) qui est tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques du donneur d'ordre.

¹³ Sauf quand Williamson considère que l'habitude de traiter avec une entreprise, la connaissance que l'on en tire sur son mode de travail, ses machines, ses compétences ... peuvent rendre la renégociation d'une nouvelle affaire plus rapide et donc moins coûteuse.

A cette explication économique, trois autres complètent la compréhension des pratiques coopératives ⁽¹⁴⁾. Une approche psychologique et sociologique étudie la question de l'identité. Une approche stratégique examinera les avantages à coopérer en termes d'accès aux marchés et aux ressources, de partage de risque, de complémentarité de capacités et la coopération peut ainsi durer aussi longtemps que dureront les avantages recherchés. Une approche davantage sociostratégique aborde la question de la coopération sous l'angle du pouvoir résultant de la détention (ou du contrôle de l'accès à) des ressources et des informations sensibles (Crozier et Friedberg, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Selon ces auteurs, le partenariat qui suppose des échanges d'informations et des mises en commun de ressources tendrait alors à réduire la dépendance du partenaire le plus faible.

Ainsi, trois points sont critiques dans la gestion d'une coopération : 1) la confiance entre partenaires, 2) une définition claire du métier et des avantages concurrentiels possédés et pouvant être acquis ⁽¹⁵⁾ et 3) une appréciation de l'évolution de l'environnement (susceptibles de modifier l'importance de certaines compétences). La gestion de la coopération est toujours un équilibre précaire, instable, sans cesse négocié, entre concurrence et confiance, court terme et long terme ... La littérature est féconde à proposer les modes de gestion de la coopération, qui relèvent de deux niveaux d'analyse (complémentaires) : le niveau inter-organisationnel (ou interindividuel) et le niveau du cadre coopératif.

Cette perspective permet de saisir les motifs (compétences, gestion de capacité de production, maîtrise de l'incertitude, répartition du risque ...) ainsi que les difficultés (faible confiance inter-organisationnelle, faible orientation long terme, mauvaise évaluation des compétences critiques ...) pour des sous-traitants à nouer entre des relations partenariales, ou avec les donneurs d'ordre, équilibrées, à savoir qui ne soient pas des relations de sous-traitance « déguisées ». Pour autant, ces variables ne permettent pas de saisir la structure des relations entre organisation, en particulier celles héritées de l'histoire d'un territoire, d'une zone géographique donnée, marquée par sa culture, ses traditions, ainsi que la nature et la densité des ressources diverses qui y sont accessibles (externalités, par ex.). Par ailleurs, les coopérations et les relations de sous-traitance ne permettent pas de comprendre un tout dynamique et collectif, dont l'histoire est plus complexe qu'une évolution tirée par quelques acteurs et suivie selon une logique d'action et de réaction (Chen et al., 1992).

C'est pourquoi nous avons complété notre étude par la prise en compte d'un troisième prisme, qui est celui du réseau. Terme également vague, que l'on peut définir très rapidement comme

¹⁴ Nous ne présentons pas la théorie des jeux, qui traite également de la question de la coopération, parce que cette perspective vise à expliquer le comportement (opportuniste) d'acteurs égoïstes entrant en coopération, ce qui est un cas de coopération qui ne rentre pas dans la définition que nous avons retenue. Nous appelons coopération (puisque'il nous faut faire un choix de courants face à la très grande variété de points de vue sur ce terme générique) tout état ou processus qui repose sur la volonté stratégique des acteurs à coopérer sur le long terme.

¹⁵ L'entreprise doit être en effet capable de connaître les compétences distinctives qu'elle possède, de telle sorte à les négocier stratégiquement lors de relations d'affaires, et à comprendre en quoi elle se distingue de la concurrence et ce qui fonde donc son avantage concurrentiel distinctif.

un « ensemble d'éléments en interaction, reliés de manière suffisamment stable et s'inscrivant dans le temps et dans l'espace » (Livian, 2005 : 90) ⁽¹⁶⁾, et que nous avons mobilisé dans ce travail comme un espace de ressources et de liens entre acteurs. Notre recherche a ainsi consisté à étudier comment, dans un district industriel, la création (ou un meilleur usage) de ressources et de liens (existants) pouvait régénérer des pratiques coopératives entre sous-traitants et entre sous-traitants et donneurs d'ordre.

La dynamique des pratiques relationnelles dans un district industriel

Le district est abordé comme un environnement délimité d'un point de vue territorial, géographique, historique, technologique, économique (Baroncelli, 1999). Il est composé d'entreprise, d'institution, de ressource qui contribuent au développement d'activités, souvent centrées autour d'un même ensemble technologique (Textile, Biotechs, ...). Le district est une zone plus ou moins étendue ⁽¹⁷⁾ d'entreprises complémentaires en termes de métier, de compétences et d'activités : « une forme d'organisation industrielle territorialisée rassemblant un très grand nombre de petites entreprises coopérant entre elles. Il se caractérise par la production d'une large gamme dans une production dominante afin de répondre à un marché différencié (...) Il y a enfin des institutions locales (familles, organisations professionnelles, collectivités locales) qui équilibrent la coopération et la concurrence entre les entreprises » (Courlet et Pecqueur, 1993 :57).

Ces districts se caractérisent par une structure industrielle autour d'entreprise en réseau supposant des logiques décisionnelles, de pilotage et d'évaluation (formelles ou tacites), dont le ciment relève de mécanisme de la confiance (au niveau interindividuel et inter-organisationnel, Neuville, 1999), et de dimensions territoriales, institutionnelles, culturelles et technologiques, déterminant ainsi les conditions sociales d'enchâssement (Gulati et Garguilo, 1999), facilitant la circulation de l'information, les opportunités et les intérêts à travailler.

A partir de ce cadre théorique, des entretiens (Abécassis et Grenier, 2007) ont permis d'envisager la revitalisation d'un district comme le passage d'une logique de sous-traitance entre DO et ST à une logique communautaire entre ST face à leurs DO qui puisse soutenir à la fois : des pratiques coopératives mais également une mise en concurrence des entreprises (Dussuc, 2000), des projets de court terme (orienté vers la réalisation d'affaires) et de long terme (orienté vers le développement de compétences et de connaissances), des affaires

¹⁶ Si dans nos différents travaux de recherche, nous avons mobilisé le terme de « réseau » ou de « forme réticulaire », c'est en adoptant trois perspectives différentes. Nous présentons dans la section 12. suivante les trois perspectives d'études des pratiques réticulaires ou relationnelles que nous avons mobilisées dans notre parcours de recherche : le réseau comme un système de liens d'interdépendance contrôlé ou mobilisé par un acteur ([cas Aéroport]), comme une organisation réticulaire ([réseau Santé]), et donc comme un espace structuré de ressources et de liens ([cas Textile]).

¹⁷ Par exemple : une zone peu étendue telle qu'autour d'une ville, Prato près de Florence, pour le textile en Italie, ou une zone bien plus étendue, la région PACA, de Nice à Marseille et Montpellier, pour les Biotechs dans le sud de la France.

individuelles et des projets collectifs. Cela suppose de faire vivre une grande variété de rôles et de liens entre les organisations (Baroncelli, 1999) et de modes de participation au développement de l'espace de travail (Dameron, 2001), plus ou moins formalisés.

Nous avons alors identifié deux régimes d'action, de nature, de niveau et d'horizon différents, pouvant soutenir cette dynamique coopérative et communautaire et ainsi participer au maintien de logiques identitaires fortes (Dussuc, 2000), que le schéma suivant traduit :

Niveaux des enjeux de la coopération		Enjeux de la Coopération	Coopération orientée :	
			Expertise	activité économique
Individuel		Renforcement du Partenaire grâce à la coopération	rente de position	rente informationnelle
Modalités de la coopération	<i>ad hoc</i>	Renforcement de la coopération grâce à la dualité apprentissage / action	boucle d'apprentissage	
	<i>Perma-Nent</i>			

Schéma 1-1 – Configuration coopérative autour de l'articulation individuel – collectif (Grenier, 2002)

Les dynamiques d'action et d'espace d'action ont consisté à approfondir la dualité coopération / affrontement en reformulant le problème en terme de projets collectifs et d'intérêts individuels. Les activités ont pour objet le développement d'affaire (*dimension activité économique*) et le développement de compétence et de savoir (*dimension expertise*). Les entreprises peuvent participer pour deux motifs : voir leur propre compétence se renforcer (*dimension renforcement du partenaire grâce à la coopération*), renouveler les expériences de coopération (*dimension renforcement de la coopération*). Ainsi les visées recherchées sont à la fois, et respectivement, individuelles (*dimension niveau des enjeux de la coopération – individuel*) et collectives (*dimension niveau des enjeux de la coopération – collectif*). Ce sont donc ces dynamiques complexes entre expertise et affaire, individuel et collectif, qu'un district peut soutenir et ainsi permettre le développement de pratiques relationnelles. Le soutien de cette dialogique repose sur deux régimes de collaboration.

Le premier régime est appelé « coopération permanente » [B], s'inscrit dans la durée et repose sur le sentiment d'appartenir à un collectif ancré territorialement. Il permet aux entreprises de s'engager sur le long terme, sur des projets de R&D (Textile technique) ou complexes (à l'international ou requérant la coordination de compétences diverses). De nature sociale et institutionnelle, ce régime est appelé à une formalisation progressive. Le second régime est appelé « relation ad hoc » [A], et correspond à des formes plus occasionnelles (orientation CT) de collaboration. Les acteurs se regroupent au gré des affaires, de manière souple et ce régime répond à un besoin de mise en commun des moyens de travail sans que pour autant les acteurs se sentent liés les uns aux autres (coordination autour de projets limités dans le temps). C'est donc cette variété de projets, d'entreprises et d'enjeux qui offrent aux acteurs de nombreuses occasions de se montrer solidaires, mais aussi de préserver un jeu concurrentiel entre eux. Ainsi, chacun de ces régimes supporte des boucles d'apprentissage de niveau individuel (acquisition de compétences nouvelles dans les entreprises) et collectif (savoir gérer et nouer des coopérations) et des boucles d'action (choix des partenaires, choix des projets). Chaque acteur peut espérer retirer de son appartenance au district une rente informationnelle (connaissances, compétences) et de position (capacité à participer à des projets variés). La question est celle de l'instrumentation d'un mode d'intervention pour relancer ces pratiques entre ST, ce que nous abordons ci-dessous.

L'outil de gestion comme moyen de structuration

Différentes perspectives s'intéressent à l'émergence de la coopération entre acteurs et nous avons adopté celle qui analyse l'introduction d'un outil de gestion (l'EDI) comme moyen de revitaliser des pratiques coopératives. L'introduction d'un outil devient l'occasion⁽¹⁸⁾ de faire différemment et de s'interroger collectivement sur ce qui peut réunir des acteurs. Mais cette introduction est cependant envisagée en niant tout déterminisme ainsi que tout interprétativisme technologiques.

En effet, nous avons montré (Abecassis-Moedas et Grenier, 2004, 2007) qu'un ensemble de variables relatives aux caractéristiques de l'outil, aux firmes et aux modes de communication au sein de district, ne permet pas d'expliquer un quasi échec de l'implantation d'un EDI dans deux situations très différentes (Le Sentier à Paris et la région auboise autour de Troyes). Ainsi ce mode de communication électronique ne parvient pas réellement à se substituer au mode de communication interpersonnelle dans un cas (Le Sentier), pas plus qu'il n'est implanté dans le secteur aubois, marqué au contraire par une quasi absence de communication interpersonnelle. De même, la position différenciée des entreprises le long de la chaîne de

¹⁸ Le terme « occasion » est volontaire et marque notre regard empirique et théorique sur le terrain. Au sein de l'équipe pluridisciplinaire qui a participé à l'étude sur l'EDI dans le district textile, notre contribution n'était pas centrée sur l'outil en lui-même, mais sur les modes et capacités d'intervention et de changement à l'occasion de l'introduction de cet outil. Deux autres chercheurs de l'équipe – en sciences de l'ingénieur – ont mené leurs travaux sur la conception même de l'outil.

valeur (textile) et leur taille, ou encore le type d'information échangé ne peuvent expliquer une faible appropriation de l'EDI. Ces explications participent d'une perspective dite objective de l'impact des TIC sur les firmes (Kling, 1987) et se révèlent insatisfaisantes pour comprendre l'évolution d'un district face à l'introduction d'outils technologiques. Pour autant, une perspective subjective, qui met l'accent sur l'interprétation que font les acteurs des outils et de leur utilisation (Hirschheim, 1986) ne permet pas davantage de comprendre la faible utilisation de l'EDI dans les deux clusters étudiés. C'est pour dépasser ces insuffisances que nous avons retenu la perspective de la structuration de la technologie (¹⁹).

La structuration des organisations autour des TIC repose sur quatre influences qui analysent comment les TIC, l'Organisation et les Propriétés Institutionnelles d'un contexte se contraignent et sont contraintes durant l'implémentation de nouveaux outils. Ces outils technologiques sont définis dans leur double dimension d'objet technique et d'objet social : en tant qu'objet social, ils sont le fruit d'interaction humaine tout autant que leur usage dépend des interactions au sein de l'organisation. Ils sont aussi une occasion de modifier les relations sociales dans lesquelles ils prennent place ; en tant qu'objet technique, la technologie est matérielle, ayant des caractéristiques fonctionnelles, structurelles précises et prédéfinies, et qui dépendent peu des interactions des acteurs autour de son appropriation. Ces technologies sont donc des artefacts matériels et sociaux flexibles du point de vue des interprétations (et des usages) que l'on peut en faire. C'est cette flexibilité de l'interprétation qui permet de dire que l'usage de la technologie est construit (Tyre et Orlikowski, 1994).

Mais le modèle général de la structuration d'Orlikowski et Robey (1991) concentre son analyse sur le déploiement des TIC au sein de l'organisation. Et alors que beaucoup de travaux ont étudié la question du déploiement des technologies dans les districts (Damsgaard et Lyytinen, 2001), peu ont mobilisé la perspective de la structuration pour ce faire (Gottardi, 2003). Nous (Abecassis-Moedas et Grenier, 2007) avons proposé un modèle étendu qui examine cette question de la structuration au niveau collectif de districts d'entreprises :

¹⁹ Les outils de gestion sont au sens large du terme des technologies, certains étant informatisés.

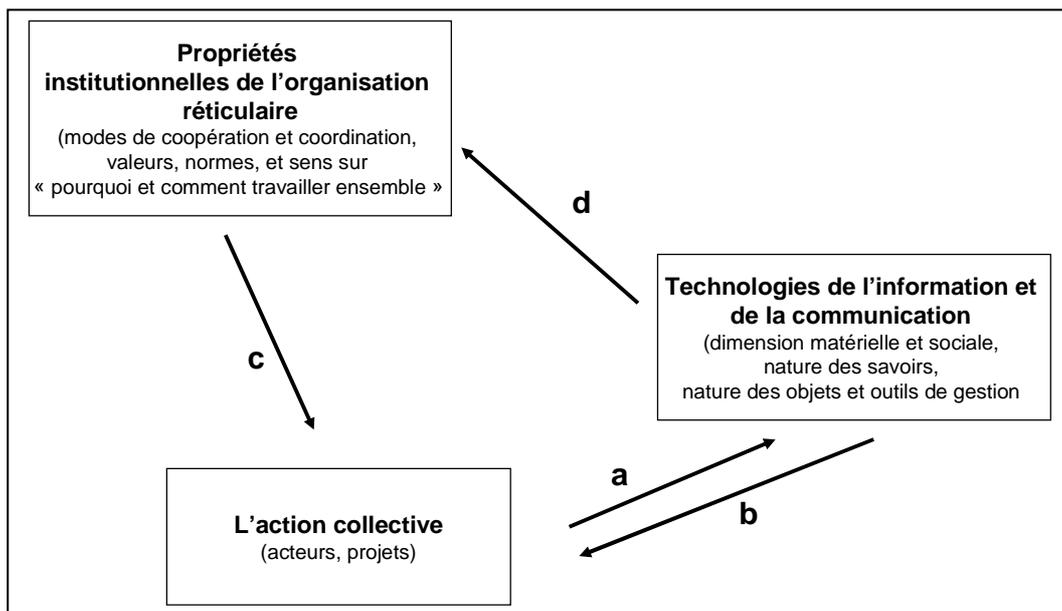


Schéma 1.2 – Modèle étendu de la structuration technologique au niveau collectif (Abécassis-Moedas et Grenier, 2007)

Les variables du modèle d'Orlikowski et Robey (1991) ont été modifiées pour tenir compte des principales caractéristiques des districts que nous avons vues précédemment :

- *Variable TIC* : importance de la confiance, en particulier quant à la confiance inspirée par « l'esprit de la technologie » qui sert précisément à coordonner les acteurs et qui les conduit à échanger des données, parfois sensibles ; capacité de la technologie à supporter une connaissance relationnelle (Benghozi, 1995), facilitant ou amplifiant les capacités relationnelles entre acteurs et supportant une connaissance mutuelle, qui est la connaissance sur les autres ;
- *Variable Acteur collectif* : décrivant tout type d'acteurs (donneur d'ordre, sous-traitant, association professionnelle...) qui prennent part dans la conception, l'implémentation et l'institutionnalisation des TIC et des activités ainsi médiatisées (Damsgaard et Lyytinen, 2001) ; décrivant aussi comment ils interprètent (Quoi, Comment, Pourquoi) le recours aux technologies ; décrivant enfin la propension des acteurs à travailler ensemble ou avec des firmes extérieures au district ;
- *Variable Propriétés Institutionnelles* : normes, valeurs, représentations quant au district, sa capacité à encourager le travail collaboratif et les moyens pour ce faire.

A travers ce modèle de la structuration technologique, nous montrons que les ST du district aubois ont du mal à s'approprier l'EDI car il ne correspond pas aux propriétés institutionnelles en vigueur (peu de pratique collective de travail, orientation court-termiste, logique opportuniste, volonté de « rester indépendant »). Il a aussi manqué dans le district

étudié des lieux de discussions et d'échange sur l'usage de l'EDI, et plus généralement l'élaboration d'un destin commun. ⁽²⁰⁾ :

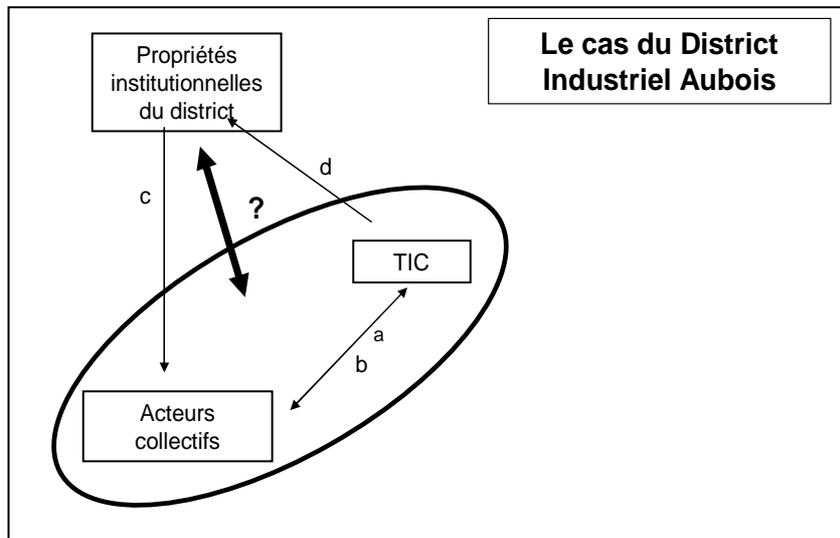


Schéma 1-3 – Structuration technologique (EDI) du district textile auboiso

Ainsi pour ces raisons, l'introduction de l'EDI au cours de la période étudiée ⁽²¹⁾, n'a pas réellement permis de redynamiser des pratiques coopératives entre ST.

Nous avons poursuivi notre compréhension des phénomènes relationnels en adoptant un regard décalé par rapport aux deux terrains précédents. Le cas [Aéroport] et le cas [Textile] nous ont permis d'analyser la maîtrise et le soutien aux pratiques relationnelles. Pratiques qui constituaient le cœur de notre travail et de nos analyses. Pour autant, nous savons que la notion d'apprentissage est au centre de la dynamique de coopération ; d'une part les choix coopératifs se justifient bien souvent par la raison d'accéder ou de produire des connaissances nouvelles ; d'autre part, la coopération se construit aussi dans les apprentissages, qui sont

²⁰ Dans cet article (Abécassis-Moedas et Grenier, 2007), la comparaison avec le district du Sentier Parisien montrait que dans ce dernier, l'EDI ne peut être facilement approprié puisqu'il est contraire au modèle établi de relation entre la stratégie des acteurs collectifs et les propriétés institutionnelles du Sentier, en faveur de l'informel, du tacite et de la flexibilité des produits sur de petits volumes.

²¹ A savoir entre 1998 (démarrage l'expérimentation d'un EDI entre deux ST de la place auboise, et introduction de l'EDI à l'initiative des DO depuis environ 3/4 ans) et 2000. Peu après (vers 2002/03) un « ultime » sursaut de la part des industriels et des institutions (collectivités CCI ...) ont donné davantage de moyens à une association professionnelle (Association Club Intégral Textile), des ressources mais surtout des visées collectives et collaboratives pour accompagner la redynamisation du district, permise par l'innovation, vers de nouveaux matériaux (textile technique) ou de nouveaux marchés (design mode) : actions de promotion des entreprises champagnaboises (site internet dédié), et leurs démarches à l'exportation, veille technologique et concurrentielles, accompagner les relations DO/ST et entre ST, souvent autour de projets d'innovation ou de qualité (textile technique, innovation design ...) portés des plates-formes d'expérimentation et de mutualisation des outils et des compétences (Maille 2D et Tricotage) (Grenier, 2007c).

qualifiés de croisés (Hatchuel, 1996), à savoir au cours d'apprentissages permis et enrichis par ce qui est appris des autres. La coopération est un moyen pour utiliser l'apprentissage et les savoirs des autres, pour atteindre ses propres objectifs tout autant que participer au développement d'un objectif nouveau, collectif de nature, qui se construit alors dans cette coopération : « *Coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre des partenaires. Cette récursivité de la définition est inévitable. De ce fait, la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail* » (Hatchuel, 1996:106).

Ce centrage nouveau de notre recherche sur la production de connaissance a été opéré à l'occasion de la troisième étape de notre parcours de recherche, qui a concerné l'étude d'une configuration éminemment relationnelle, un réseau d'acteurs professionnels. Nous avons cherché à comprendre comment l'organisation des pratiques et de modes relationnels pouvaient soutenir la production de connaissances nouvelles. Désormais, la problématique était celle de la production de connaissance et de l'apprentissage, le thème des pratiques relationnelles étant le cadre ou un moyen d'y parvenir.

Cette troisième étape de notre parcours nous a également permis de placer au cœur de notre questionnement le rôle des outils (ou objets) de gestion et de questionner leur capacité à soutenir la structuration de projets organisationnels (apprentissage, innovation, coordination ...), question importante que nous avons abordée à la marge dans le cas *Textile*.

1.1.3. La construction de pratiques et de connaissances au sein d'un réseau d'acteurs professionnels

Un troisième ensemble de travaux porte sur les réseaux d'acteurs professionnels et la question de la structuration de dispositifs d'innovation (pratiques professionnelles, connaissances) entre acteurs, de manière coordonnée et davantage formalisée, en sachant dépasser des situations naturellement peu favorables à la coopération (injonction institutionnelle au travail en commun, frontières professionnelles ou identitaires), et le niveau du réseau social que chaque professionnel possède.

Le terrain de recherche

Le terrain de notre recherche est celui d'un réseau de santé :

Présentation du terrain

Les réseaux de santé se sont constitués en vue d'apporter des réponses innovantes à des pathologies mal connues ou complexes, sous la forme d'une nouvelle organisation de l'action collective autour du patient : décroiser les professions de santé et favoriser la coopération, replacer le malade au centre des préoccupations, rechercher des complémentarités de ressources, diffuser des connaissances, améliorer la qualité, réduire les coûts ... Ces formes nouvelles d'organisation visent à mieux coordonner une offre de soins autour du patient, au-delà des clivages habituels du monde sociosanitaire (médecine de ville / médecine hospitalière, prise en charge médicale / prise en charge sociale, soin / accompagnement ...), requérant des innovations dans les modes de travail, dans les savoirs médicaux mais aussi de gestion et relationnels.

Mais il s'agit d'un processus lent et délicat qui débute par une période informelle où les acteurs apprennent à se connaître, en élaborant peu à peu l'objet de leur regroupement et les premiers dispositifs de leur travail collectif. Un nombre important d'initiative ne dépasse pas le stade d'une amélioration des relations interpersonnelles, car cette phase critique n'est jamais neutre ; elle entraîne une redéfinition des territoires professionnels, et nécessite une réflexion gestionnaire que les professionnels de santé ont peu l'habitude de conduire.

Le réseau RPM (Réseau Pôle Mémoire) rassemble de manière informelle, depuis 2001 et de manière plus structurée depuis 2004, des médecins et des professionnels de santé afin d'améliorer et inventer des savoirs et une coordination autour des troubles cognitifs des personnes âgées dans un département de taille moyenne. Il s'agit d'un dispositif organisationnel de dépistage et de diagnostic précoce, de prise en charge du patient et de formation / information des professionnels, des patients et de leurs aidants.

Encadré 1-3 – Présentation du terrain de recherche Réseau de santé

L'émergence du réseau de santé a été étudiée comme la structuration d'une organisation réticulaire (variété des relations entre acteur, articulation des compétences autour d'une trajectoire patient), distribuée (approche multipoint de vue pour valoriser et tirer bénéfice, et non systématiquement réduire, les différents savoirs professionnels des acteurs, chaque acteur défendant son expertise et sa vision du patient), et apprenante (capacité de l'organisation à apprendre à la fois encadrée et découplée de celle des acteurs à produire des connaissances).

La démarche de recherche : la recherche-intervention et l'appui d'un informant clé

La particularité de notre démarche sur ce terrain est celle d'avoir adopté la posture d'une recherche-intervention, en nous appuyant en particulier sur quelques informateurs clés.

La recherche intervention menée ici a « débuté » par l'énoncé d'un programme théorique élaboré dans le cadre du Plan Etat-Région en faveur de la recherche (accompagner des

acteurs, créer des dispositifs de services innovants supportés par des technologies nouvelles, informatisées ou non) et d'un financement possible. La rencontre entre le chercheur et quelques acteurs désireux de faire bouger les pratiques dans le champ du vieillissement et des troubles cognitifs a permis d'élaborer un « *projet concret de transformation* » (David, 2001, p. 205) d'une situation autour de pratiques davantage pluridisciplinaires, collectives, formalisées et évaluées. Ce souci de transformation de la situation a été mené avec quelques acteur-clés (voir ci-dessous), puis davantage d'acteurs impliqués dans la conception et le management du réseau de santé, ses dispositifs de travail, sa production de pratiques et de connaissances, des demandes institutionnelles de financement et ses relations avec l'environnement. Des retours d'expériences ont régulièrement été formulés pour continuer à progresser dans la vie de ce réseau de santé. Ainsi, « *conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané* » (David, 2001, p. 206).

Pour ce faire et faciliter l'entrée, la compréhension et l'action avec le terrain, nous nous sommes appuyés sur quelques **informateurs clés**. C'est cet individu, qui même aussi acteur du cas, qui va jouer un rôle d'interface et d'intercompréhension entre le terrain et le chercheur ; et ce rôle est critique au démarrage de l'histoire, quand le chercheur pénètre un terrain flou et inconnu, ainsi qu'à des moments critiques (ce qui suppose souvent le changement d'informateur clé). C'est auprès de lui également que le chercheur raconte ce qu'il a observé, compris, ce qu'il entend faire, pour avoir un retour critique, de sens, mais aussi d'aide dans la mise en œuvre de ses recommandations. Dans le cas de ce terrain *Réseau de Santé*, un premier informateur clé naturel a été le promoteur de l'histoire, cette personne que nous avons rencontrée au tout démarrage pour formaliser avec elle les autres acteurs à convoquer lors des premières réunions de discussions sur le futur Réseau. Mais son départ progressif (et donc sa moindre disponibilité) et l'évolution de l'orientation du Réseau a amené l'équipe de recherche à s'appuyer sur trois nouveaux informateurs-clés, le neurologue, président du réseau, et situé au sommet d'une hiérarchie de fait (relationnelle et de savoir) en raison de l'importance de ses compétences dans l'objet du Réseau, la coordinatrice, dont on pouvait pressentir une capacité à apporter un regard différent de celui du neurologue, et quelques médecins généralistes, en raison de leur connaissance du terrain ou de leur expérience dans la conception de réseau de santé. Voit-on ainsi que l'équipe a autant choisi ses informateurs-clé que ceux-ci ne se sont imposés à elle. Car le « recrutement » d'un tel acteur n'est pas aisé : a-t-il les compétences pour « prendre du recul » et aider le chercheur à décoder ce qui se passe sur le terrain ? A-t-il aussi tout simplement le temps et le goût pour jouer ce rôle ? Au-delà de cette difficulté à choisir un informateur et à édicter, ainsi, des critères de choix, deux points nous paraissent essentiels de notre expérience de recherche avec le terrain : pouvoir s'appuyer sur plusieurs informateurs pour ne pas être lié à la vision de cet acteur, pouvoir change d'informateur au fur et à mesure que le terrain évolue lui-même.

Notion d'organisation réticulaire ⁽²²⁾ et distribuée

Nous présentons trois perspectives qui rendent compte des diverses expériences dites de réseau dans le secteur de la santé ⁽²³⁾, en précisant la manière dont nous les avons mobilisées.

Très naturellement nous avons convoqué la notion de réseau dans une perspective sociologique, tant est prégnante, dans le secteur de la santé, la pratique de réseau social de confrères que chaque médecin se constitue tout au long de sa vie professionnelle, et qu'il mobilise pour accéder à des consultations de manière privilégiée pour recevoir information et conseil. Dans cette tradition sociologique de l'individu, puis de l'innovation, le réseau permet de saisir la nature, la densité et la structure des liens, et des acteurs ou objets qui les composent.

L'analyse de notre terrain (Grenier, 2006b) montre que l'innovation et l'apprentissage au sein du réseau de santé, qui résulteraient de la seule imbrication des réseaux sociaux des acteurs à mobiliser et jouer de leurs réseaux sociaux, ne peuvent conduire à des connaissances actionnables et utiles pour le réseau de santé. Ainsi ce jeu relationnel agi par chaque acteur a débouché sur une production de connaissance dominée par quelques acteurs clé, sans répondre totalement aux objectifs fixés par le réseau ; ce jeu relationnel n'a pas non plus permis à certains acteurs de s'intégrer à la structuration du réseau (Grenier et Pauget, 2006a) ni même permis l'élaboration d'une vision organisationnelle. C'est là la difficulté à construire un réseau apprenant, distinct de la capacité des individus qui le composent à apprendre et à faire circuler des connaissances, et distinct de leur stratégie personnelle (Lin, 1999).

Ainsi nous avons décidé de qualifier ce réseau en tant qu'organisation, qui est compétente et légitime pour orienter la production de savoirs vers des savoirs davantage organisationnels et managériaux, en fonction d'objectifs propres, sans être seulement la somme des objectifs des acteurs. Cette organisation possède son propre réseau social, envisagé comme une ressource pour l'organisation (Leana et Van Buren, 1999) qui peut – de ce fait même – soutenir et orienter les relations sociales entre ses membres et encourager une production de connaissances actionnable pour le réseau et ses membres. Pour autant faut-il définir ce que nous entendons par « organisation » ?

Une première particularité de notre travail est que le réseau, entendu dans le paradigme de l'organisation, est étudié dans la perspective de la déconstruction des organisations classiques (Fréry, 1997), évoquant l'organisation en réseau (liens visant à structurer une quasi-externalisation) ou de réseau d'organisation (liens visant à structurer une quasi-

²² L'adjectif « réticulaire » vient de réseau et désigne ce qui a trait ou qui a la forme du réseau.

²³ A ces trois perspectives que nous allons présenter (le réseau en sociologie, l'organisation en réseau et le réseau comme une organisation), devons nous rajouter deux autres perspectives que nous avons précédemment vues : le réseau comme un espace de ressources et de liens (§ 112) et le système (d'interdépendance) des relations que l'organisation entretient avec son environnement, réseau de relation proche du système d'interdépendance vu en § 111. Enfin nous n'aborderons pas ici le réseau dans une perspective informatique et technique.

internalisation). Proche de cette perspective, nous situons celle de l'action organisée (Friedberg, 1993), définie en s'intéressant aux « *processus par lesquels sont stabilisés et structurés les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique* » (Ibid. : 15). L'action organisée est la réponse intentionnelle mais toujours provisoire d'une coopération en vue d'objectifs à atteindre. L'action se structure sous des formes plus ou moins diffuses ou stables dont l'organisation classique n'est qu'une alternative. Il n'y a donc aucune raison d'opposer de manière tranchée Hiérarchie et Marché qui sont les deux termes d'un continuum entre une forme plus stabilisée et formalisée (organisation) et une forme plus mouvante et souple (marché). Ainsi, le modèle de l'organisation dite classique, hiérarchisée et close, cède sa place à de nombreux arrangements structurels qui reposent sur une redéfinition des frontières internes et externes, visant à favoriser davantage de flexibilité, de différenciation (Friedberg, 1993) et de transversalité. D'autre part, le modèle du marché coordonné par un mécanisme court termiste de prix est davantage vu désormais comme un lieu de liens, de normes et de liens faibles par les économistes institutionnalistes (Granovetter, 1992) qui impactent les relations des agents sur le marché. Dès lors, l'organisation contient de plus en plus des marges d'incertitude et de souplesse tandis que le marché contient des ingrédients d'ordre et de structuration.

La seconde particularité de notre travail est de considérer le réseau comme une forme organisationnelle aux propriétés distinctes, qui « *met en avant des options stratégiques à dominantes relationnelles* » (Froehlicher, 1999 : 12). Le prisme de la coordination rend compte des spécificités de ces organisations, implantées dans des secteurs (tels que celui de la Santé) qui visent précisément à favoriser un travail collaboratif entre acteurs peu habitués à travailler ensemble. Nous qualifions la coordination de réticulaire (réseau) et distribuée (maintien et articulation de la variété des compétences des acteurs) pour rendre compte de la manière dont les acteurs disent concevoir le réseau et l'intégrer dans leur pratique :

a) Principe de coordination réticulaire : la coordination réticulaire a la particularité de soutenir l'activité collective d'acteurs qui se représentent les réseaux et les intègrent dans leur pratique de manière très variée. Le réseau est en cela une forme organisationnelle proche de l'équipe projet, la communauté de pratique (MacDonald et al., 2003) ou la communauté d'action (Zacklad, 2005), qui repose sur un mode d'organisation et de gestion à plusieurs niveaux de participation. Dameron (2004) note que les équipes projets sont souvent structurées entre un noyau central dans lequel participent quelques acteurs pour élaborer des pratiques et des connaissances relatives à l'objet et au management du réseau et un ensemble périphérique d'acteurs moins impliqués et ne participant qu'à certaines activités. MacDonald et al. (2003) et Lave et Wenger (1991) questionnent l'intérêt de ces acteurs périphériques. Nous avons noté que les acteurs participent aux activités du RPM avec des représentations et des intérêts différents, tout autant qu'une manière différente d'articuler le Réseau avec les

lieux habituels de leur travail (cabinet, hôpital ...) ; et nous avons ainsi repéré trois régimes de participation au sein du RPM (Grenier, 2004b) :

- Le Régime « Production de pratiques collectives » est au cœur du réseau en ce sens que son rôle est de répondre à deux enjeux majeurs des réseaux de santé : coordination et pratiques innovantes. Ce régime est conçu comme un lieu de discussion et d'élaboration des pratiques et des connaissances, et comme un lieu de circulation (appropriation) de ce qui est produit auprès des membres dans leur propre pratique ;
- Le Régime « Renforcement professionnel et individuel » décrit des acteurs qui cherchent à faire valoir leur compétence, au titre d'une profession qu'ils estiment mal représentée (le cas des orthophonistes) ou à titre individuel, désireux de jouer un rôle spécifique. Le réseau est un lieu de revendication ;
- Le Régime « Plateau Ressources » décrit des acteurs qui cherchent surtout à « puiser » auprès du Réseau des ressources nouvelles pour améliorer leur pratique dans leur lieu de travail (cabinet de ville...). Ces acteurs ont une visée utilitariste du réseau.

La structuration du RPM ainsi que la production de connaissance et de pratique résultent de l'imbrication (plus ou moins équilibrée) des trois régimes de participation (Grenier, 2006b).

b) Principe de coordination distribuée : le réseau est distribué d'un point de vue géographique, professionnel et cognitif, chaque acteur étant porteur de connaissance et de pratique qui rendent compte de domaines d'expertise spécifiques. Et la reconnaissance de cette diversité ⁽²⁴⁾ est le fondement de l'organisation distribuée (Orlikowski, 2002) définie comme la capacité pour l'organisation de travailler au-delà des frontières temporelles, géographiques, politiques et culturelles : « *l'idée de cognition socialement distribuée renvoie au fait que les individus travaillant en coopération sont susceptibles d'avoir des connaissances différentes* » (Cicourel 2002 :146). La difficulté est de faire tenir ensemble les acteurs, et d'éviter soit un délitement du réseau (anomie sociale, trop forte hétérogénéité), soit l'appropriation ou la concentration de la gestion du réseau par quelques acteurs.

Une première voie est offerte par Carlile (2002) qui a identifié trois mécanismes de coordination (mécanismes de coordination cognitive) par lesquels les acteurs, selon le degré de complexité de l'activité, font ou non évoluer leurs connaissances pour travailler ensemble :

- Coordination syntaxique, reposant sur l'acceptation d'un ensemble de mots et de termes, souvent standardisés, qui permettent de se comprendre rapidement ;
- Coordination sémantique, nécessaire quand le langage commun ne suffit plus à se coordonner, et reposant non plus sur un transfert d'information mais sur un apprentissage de ce qui crée les difficultés de compréhension entre acteurs. C'est un registre qui repose sur la compréhension mutuelle ;
- Coordination pragmatique, qui requière une certaine altération de savoir et de pratique.

²⁴ Tout au long de ce premier chapitre, nous serons amenés à utiliser le terme de diversité dans son sens commun, équivalent à variété ; c'est seulement à partir du § 1.3 (Emergence de la thématique de recherche du mémoire de HDR) puis surtout du chapitre 2 que ce terme de diversité sera mobilisé dans le sens particulier que nous lui donnons, dans le modèle de l'OOD.

Pour sa part, Orlikowski (2002) a identifié cinq compétences pour soutenir l'activité distribuée, les deux premières ayant trait à la connaissance de l'organisation et de ses individus (partage d'identité, interaction en face à face) et les trois dernières à un savoir sur la coordination (alignement des efforts, apprentissage en faisant et aide à la participation). Nous avons pour notre part identifié une compétence particulière d'une telle organisation réticulaire distribuée, celle de « comment être ensemble » (Grenier, 2005b) : la compétence des acteurs au sein d'espaces de travail distribué se révèle être moins le résultat de l'apprentissage d'un espace et d'un contexte donnés que l'habilité à comprendre et à se positionner dans un monde en construction (Renou 2003). Ce « comment être ensemble » repose sur :

- Deux principes organisationnels : la pluridisciplinarité (sachant donner intérêt et part aux différentes expertises des acteurs), la multiplicité des projets (permettant de diversifier les champs d'intervention des acteurs et d'intéresser une grande majorité de ces acteurs, visant à créer de multiples occasions de travailler ensemble) ;
- Deux dispositifs organisationnels :
 - le coordinateur du réseau : il organise la répartition des activités, recompose de fait les frontières entre les expertises des acteurs ; il doit savoir formaliser cette nouvelle répartition des expertises, tout en faisant attention de ne pas privilégier un point de vue en particulier,
 - la personne dite ressource : c'est elle qui rapporte et commente les pratiques délocalisées des savoirs élaborés par le réseau, et qui, en sens inverse, informe (traduit) les actions du réseau auprès de son environnement.

Mais cette diversité professionnelle et cognitive pose deux questions : comment surmonter la difficulté à coordonner des acteurs hétérogènes (Reagans et Zucherman, 2001) ? Comment favoriser les interactions aux interfaces, lieux critiques d'échanges et de discussions des savoirs divers ? Si, en effet, la production de connaissance est d'autant plus performante (i.e. en lien avec l'objet du réseau et la capacité pour le réseau de répondre à ses missions) que les acteurs sont socialement et cognitivement distribués, elle risque de se heurter à l'impossibilité de faire dialoguer ces acteurs. Nous savons l'importance de la discussion entre acteurs pour qu'ils puissent mettre en commun leurs ressources (cognitives), les expliciter ainsi qu'expliquer ce qu'ils font, dans ce contexte d'activités distribuées (Carlile, 2002 ; Cicourel, 2002). Le risque est donc de ne pouvoir tirer tous les bénéfices que peut apporter un réseau distribué. Question que nous abordons ci-après.

La production de connaissance actionnable dans une organisation réticulaire et distribuée (25)

Une définition largement acceptée de l'apprentissage organisationnel nous est donnée par Koenig : « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les*

²⁵ La question de l'apprentissage et de la production de connaissance sera abordée plus largement au § 125 ci-après.

situations elles-mêmes » (Koenig, 1994). Nous étudierons cette question de la création de connaissances selon les deux postures théoriques ci-dessous.

D'une part, l'apprentissage n'est pas collectif parce qu'il serait la somme des apprentissages individuels, ce qui est une vision atomiste de la création de connaissance, que nous réfutons. Nous le qualifions de collectif parce que la création de connaissances s'opère durant les interactions et relations entre les individus ; cette perspective de l'apprentissage situé (Lave et Wenger, 2000) constitue notre seconde posture.

Ainsi, nous étudions cette question de la création de connaissance, non pas de manière statique, comme un ensemble de données transféré par des mécanismes de KM (perspective dite du Knowledge, épistémologie de la possession), mais de manière dynamique et interactionnelle, considérant avec qui et comment on apprend (perspective du Knowing et de la connaissance située, épistémologie de la pratique, Cook et Brown, 1999). Sont ici critiqués, moins ces techniques de KM, que la qualité des interactions et relations entre les acteurs, durant lesquelles sont produites et actualisées les pratiques et connaissances ⁽²⁶⁾, et plus généralement les conditions de l'émergence et du maintien de la connaissance au sein des organisations. Le savoir utile devient une connaissance actionnable (Schön, 1983, Argyris, 1995) considérée, non plus comme un ensemble de théories que des individus doivent appliquer, mais comme un ensemble de connaissances, pratiques, valeurs que des acteurs produisent et reproduisent dans l'action.

Adoptant cette perspective dans l'étude du RPM, nous avons montré dans quelle mesure ce qui est produit par le réseau de santé dépendait du jeu entre les trois régimes de participation que nous avons mis en évidence (cf. supra). Et puisque la connaissance produite dit forcément quelque chose sur la situation dans laquelle elle a été construite, nous avons montré (Grenier, 2005b) les risques associés à la production de connaissance :

- Risque de reproduction par un groupe d'acteurs toujours identiques et peu aptes à intégrer de nouveaux participants (associé au régime Production),
- Risque à ne pas savoir intégrer ou mal intégrer des acteurs venus renforcer leur point de vue (associé au régime Renforcement)
- Risque à ne pas porter attention aux acteurs peu présents qui pourtant utilisent ce qui est produit par le réseau dans leur pratique (associé au régime Plateau ressource).

Les connaissances ainsi produites par le jeu relationnel issu des trois régimes de participation, ne sont pas totalement pertinentes pour le réseau pris en tant qu'organisation pour ces deux raisons : 1) faible variabilité des situations d'action prises en compte et des acteurs intégrés

²⁶ Cook et Brown (1999) parlent de « generative dance » - pour signifier comment les acteurs mobilisent le « knowledge » acquis (souvent validé et formalisé au niveau organisationnel) pour mener leurs pratiques quotidiennes. Au contraire de Orlikowski (2002) pour qui la perspective du knowing par laquelle les pratiques sont construites, stabilisées, partagées, peut se comprendre sans recourir au concept de knowledge.

dans le processus de travail au sein du Réseau, 2) pas de retour critique et de discussion sur la mise à l'épreuve des outils, pratiques et connaissances produits.

Nous avons alors proposé un modèle de production de connaissance qui s'appuie sur les différents régimes de participation (parce qu'il est important de maintenir dans ce type de structure une variabilité des motifs d'action) et qui articule deux boucles d'apprentissage correctives : « boucle de tension créatrice » et « boucle d'expérimentation autonome » :

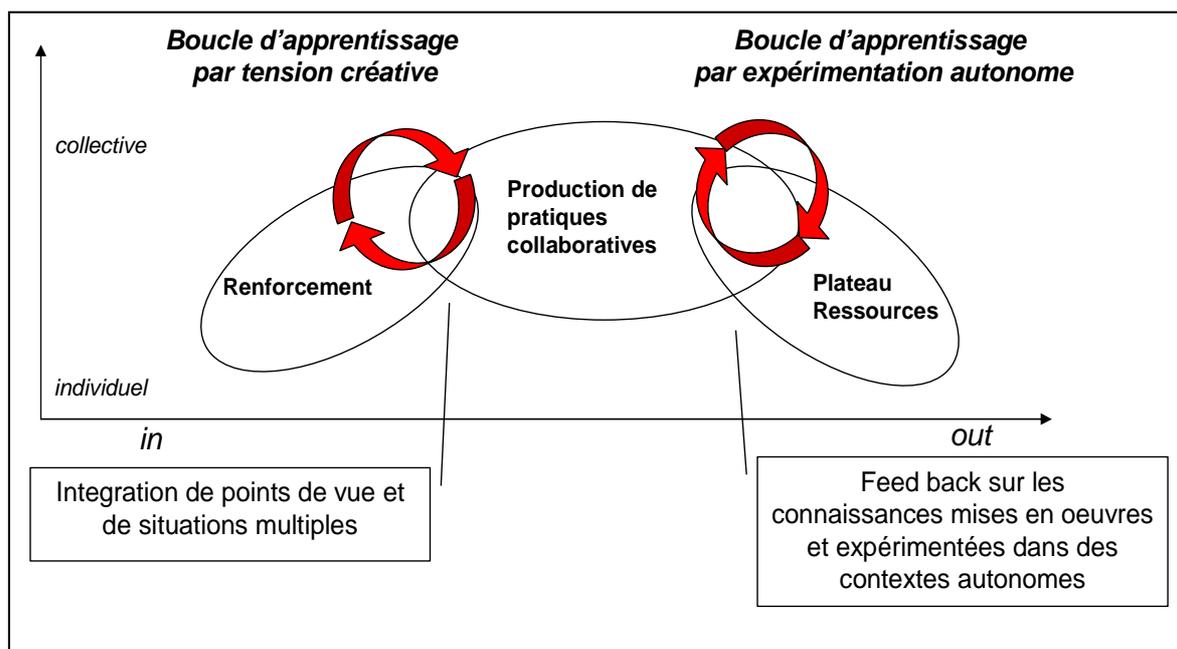


Schéma 1-4 – Modèle de production de connaissances dans des réseaux distribués (Grenier, 2005b)

Expliquons ces deux boucles :

- Apprentissage par la boucle correctrice dite « de tension créatrice » : processus par lequel le réseau peut identifier et intégrer des acteurs qui proposent des points de vue (pratiques, savoirs professionnels, position sociale ...) différents durant le processus de structuration du réseau, afin d'améliorer la production d'une connaissance actionnable ; cette boucle est concernée par l'enjeu suivant : « comment apprendre des acteurs dispersés avec différents points de vue ? » ;
- Apprentissage par la boucle correctrice dite « d'expérimentation autonome » : processus par lequel le réseau peut contrôler la rétroaction sur l'utilisation de la connaissance dans des pratiques autonomes (en cabinet ou hôpital par ex.), afin d'améliorer la production d'une connaissance actionnable. Nous utilisons le terme de « autonome » pour dire que les acteurs du régime « Plateau Ressources » utilisent les connaissances produites par le réseau dans des conditions et des lieux de travail non forcément imaginés par les acteurs du mode « Production » ; cette boucle est concernée par l'enjeu : « comment apprendre à partir d'expériences autonomes ? ».

Les objets supports à la production de connaissances

Les principes et dispositifs organisationnels présentés plus haut participent de ce modèle d'apprentissage en ce sens qu'ils supportent la participation d'acteurs distribués. Ce qui tient un collectif et lui permet d'apprendre découle de la qualité de ce qui se joue durant les interactions et notre intérêt se porte sur des objets ou outils (²⁷) capables de supporter de telles interactions et des situations de production collective de connaissance (²⁸). Nous avons analysé dans quelle mesure la discussion autour de « cas patients » au sein de groupe d'environ 10/15 professionnels de santé, a pu favoriser l'apprentissage de nouveaux modes de coordination, en lien avec les spécificités de ces organisations : diversité des acteurs, décloisonnement des relations. Nous avons mobilisé les travaux sur l'objet intermédiaire (Jeantet et al., 1996) et l'objet frontière (Star et Griesemer, 1989) comme support au dialogue, pour répondre à une question peu abordée dans la littérature (Carlile, 2002) : qu'est ce qu'un objet pertinent support à l'apprentissage d'un espace de coordination multi points de vue ?

Ces objets sont des « *entité[s] physique[s] qui relie[nt] les acteurs humains entre eux* » (Vinck, 1999 :392) et peuvent être un dessin industriel, un tableau noir, un programme de recherche, un mot (Wenger, 2000). Ils permettent le dialogue et la coopération entre plusieurs mondes sociaux car ils ont la particularité d'être suffisamment plastiques pour permettre de se comprendre et de travailler ensemble mais suffisamment robustes pour leur permettre de garder leur propre identité (Star et Griesemer, 1989), et ainsi spécifier les frontières (différences) entre savoirs (ou pratiques). Du fait même de leur « artefactualité », ils facilitent la coordination entre des acteurs impliqués dans un processus de conception, complexe, dont la finalité et l'issue sont souvent incertaines. La négociation autour de ces objets tient la coordination et génèrent de la connaissance. Mais ce sont des objets structurés et structurants (Vinck, 1996) qui introduisent des contraintes et des orientations dans le processus tout autant qu'ils rendent compte des représentations, des idées et des enjeux négociés autour de l'objet en conception. Ils sont enfin un support multi points de vue aux interactions puisque, contrairement à la perspective du Point de Passage Obligé ou des représentations sociales, aucun acteur n'est, a priori, privilégié dans la production de cette intelligence distribuée.

Certains travaux insistent davantage sur la nature transitoire de ces objets, dits intermédiaires (²⁹), (Jeantet et al. 1996 ; Vinck, 1999), qui sont un support au cheminement de ce qui est conçu, marquant les différentes étapes de ce processus, et gardant en mémoire les choix

²⁷ Alors que l'outil est conçu spécifiquement pour l'action (ce qui n'est pas le cas du cas patient, non conçu pour la conception collective de la coordination), l'objet désigne un artefact utilisé à des fins de discussion permettant ce travail de conception (Grosjean et Lacoste, 1999). Nous dirons dans le § 124 pour quelles raisons (compte tenu de notre problématique de recherche), nous pouvons assimiler ces deux notions.

²⁸ Une autre approche aborde cette question de ce qui tient un « collectif », en portant attention à ce qui est partagé entre ses membres (représentations, valeurs, culture par ex.). La contrainte telle que nous l'avons présentée au § 111 précédent joue également le rôle d'un outil obligeant les acteurs à adopter le même point de vue sur une action (stratégique).

²⁹ Nous reprenons ici l'expression des auteurs Jeantet et al. (1996). Le terme d'intermédiaire est mobilisé dans un sens un peu différent par Latour (2006). Voir plus loin la note n° 39.

opérés, qui peuvent être par la suite conservés, abandonnés ou renégociés. Le choix de ces objets pour faciliter la coordination est essentiel et Star (1989) propose quatre caractéristiques qui font des objets un support au dialogue entre points de vue : 1) l'abstraction des savoirs permettant le dialogue entre mondes, 2) la polyvalence, supportant plusieurs pratiques intéressant l'ensemble des acteurs, 3) la modularité, différents éléments de l'objet servant au dialogue entre les acteurs dans des situations différentes, 4) la standardisation de l'information incorporée dans l'objet, nécessaire pour la rendre interprétable puis être utilisable localement. L'étude de la discussion des cas patients comme objet structurant les discussions et les interactions nous a conduit à mettre en évidence les points suivants (Grenier, 2006a) :

- Le cas patient est un support connu, que tout médecin possède sous la forme d'un dossier ; cette familiarité a réduit l'incertitude créée par la situation nouvelle de devoir travailler ensemble ; elle a facilité l'intégration des acteurs dans la discussion et le cas a ainsi été le support de liens nouveaux, substrat important à la création et à l'échange de connaissances ; la diversité des cas discutés a permis une diversité de ce qui a été élaboré : les frontières professionnelles ont évolué, puisque le médecin généraliste ou encore l'orthophoniste se voient attribuer des rôles nouveaux ; de même de nouvelles connaissances supportent ces rôles, incorporées dans des outils de gestion ;
- Cela a été possible grâce aux qualités des cas comme objet frontière / intermédiaire ; mais la manière de mener les discussions a également été critique ; la tentation a souvent été d'une appropriation de la discussion par un médecin spécialiste, qui avait tendance à imprimer au réseau en construction son propre point de vue, au détriment des expertises et des points de vue des autres acteurs. Le rôle des dispositifs et principes vus plus haut trouvent ici à nouveau leur intérêt, pour permettre, en particulier à la coordination de savoir maintenir une logique de pluridisciplinarité ;
- Enfin, les « collectifs » en construction doivent savoir développer une compétence à choisir et changer au cours de leurs trajectoire d'évolution de support à la discussion (notion d'objet intermédiaire) ; car le cas patient est en fait un document d'expertise qui comportent très peu de connaissance sur le mode de travail des médecins et les acteurs ont eu du mal à imaginer des savoirs de gestion.

Ce parcours de recherche de plus de 10 ans, conduit sur trois terrains en apparence différents, nous a pourtant permis de mobiliser certains concepts et problématiques communes, chaque terrain postérieur s'alimentant des précédents. Notre parcours apparaît ainsi, légitimement, comme une sédimentation progressive, d'enrichissements conceptuels, théoriques et empiriques, autour de la question très générale des pratiques relationnelles et de la manière pour une organisation de « faire avec » ces acteurs nombreux. Nous allons dans la section suivante (1.2) mettre en perspective nos travaux à travers l'approfondissement de concepts mobilisés tout au long de ce parcours de recherche. C'est ainsi que nous ferons émerger la notion d'Organisation Orientée Diversité (section 1.3), pour étudier dans quelle mesure et comment le choix (que nous appellerons posture) de l'acteur ou de l'organisation face à la variété des acteurs, de leurs pratiques et connaissances (dans laquelle cet acteur ou

organisation sont naturellement enchâssés du fait de la prégnance des pratiques relationnelles pour mener toute activité) ⁽³⁰⁾ construit l'organisation.

1.2. Mise en perspective thématique des Concepts mobilisés

Durant ce parcours, nous avons étudié les pratiques relationnelles et la construction d'action à travers différents regards théoriques. Ils s'articulent autour des concepts suivants : les pratiques relationnelles, la coopération et la coordination au sein de collectif, les outils et objets de gestion qui tiennent ces collectifs, puis l'action et la connaissance ainsi produites.

1.2.1. Le choix des modèles de pratiques relationnelles

Nous avons étudié des pratiques relationnelles eu égard à des enjeux d'interdépendances financières et institutionnelles (cas *Aéroport*), de recomposition de chaîne de valeur (cas *Textile*), et d'offre innovante de prestations (cas *Réseau de Santé*). Nous avons successivement mobilisé les termes d'interdépendance (cas *Aéroport*), de pratiques coopératives et communautaires (cas *Textile*) ainsi que d'organisation réticulaire et distribuée (cas *Réseau de Santé*). En fait, l'emploi de ces terminologies a marqué une évolution quant au niveau d'analyse et au point de vue adoptés, rendant ainsi compte de trois « *type[s] de réalité* » (Livian, 2005 :91), que le tableau suivant présente.

Nos terrains nous ont conduit à étudier des « collectifs » d'organisation ou d'acteur, constitués ou manipulés dans un but d'innovation (faire financer un programme d'investissement, travailler autour d'un EDI, élaborer de nouvelles trajectoires de soin). Le terme de collectif est ici utilisé pour désigner un ensemble d'acteurs ainsi que des systèmes ou dispositifs créés ou gérés pour saisir les enjeux entre des mondes différents (variété d'acteurs économiques ou professionnels), au sens où Callon (2003) définit le « collectif de recherche » pour saisir la dynamique conjointe entre différents mondes (le monde de la recherche et celui de l'industrie).

³⁰ Nous considérons ainsi que toute action organisée est « naturellement » collective, quelque soit le niveau d'analyse adopté. Nous situant en sciences de gestion, nous n'étudions pas dans une perspective anthropologique ou psychologique l'action de l'Humain, mais l'activité des individus, acteurs ou organisations. C'est l'action collective, organisée qui nous intéresse donc. L'étude de l'action de telle ou telle organisation (prise en tant que tout, comme un « point ») ou de l'action de tel ou tel acteur n'a d'intérêt que parce que d'une part elle est dépendante d'autres acteurs ou organisations, d'autre part qu'elle participe à une action plus vaste.

	La perspective inter-organisationnelle (ou interindividuelle)		(orientation intermédiaire)	La perspective « collective » ⁽³¹⁾	
	Sous-traitance [interdépendance]	Coopération (inter-organisationnelle)	Réseau social	District [espace]	Organisation réticulaire (et distribuée)
Terrain étudié	[Cas Textile] : sortir d'une logique de sous-traitance pour redynamiser des entreprises (logiques coopératives) et un espace technologiquement dédié au textile (logique du district)		(*)	[Cas Textile] (voir ci-avant)	(*)
	[Cas Aéroport] : manœuvrer et contraindre le jeu relationnel entre acteurs peu nombreux et peu substituables		(*)	[Cas Aéroport] (voir ci-avant)	(*)
	[Cas Réseau de Santé] (voir ci-après)	(*)	[Cas Réseau de Santé] (voir ci-après)	(*)	[Cas Réseau de Santé] : aller au-delà d'une coordination informelle faisant appel au réseau social des acteurs, ou reposant sur des liens (que l'on peut assimiler à de la sous-traitance) entre professionnels, pour réorganiser la prise en charge de pathologies complexes
Formes	<u>Système</u> d'interrelations et de liens Sous-traitance Négociation	<u>Relations</u> orientées long terme	<u>Ensemble</u> de liens et de trous structuraux	<u>Espace</u> de ressources et de liens District industriel, « espace d'Enjeux »	<u>Organisation</u> à coordination réticulaire

³¹ Le terme de « social » n'est pas utilisé en raison de l'ambiguïté de ce terme (voir notamment Latour, 2006). Pour reprendre les termes de cet auteur, nous nous situons davantage dans une perspective sociologique de l'association, de comprendre comment les acteurs et les objets font ensemble pour produire quelque chose de commun, et moins dans une perspective sociologique du social, qui cherche à identifier les forces dites sociales qui expliquent certains phénomènes. Ceci sera repris dans la 3^o partie de ce document.

Unité d'analyse (point de vue adopté)	Individualiste (point de vue de l'organisation focale)	Quasi individualiste, puisque souvent domine la perspective de l'organisation dominante	Structure, densité et nature des relations et des ressources, souvent du point de vue d'un individu	Individuel et collectif, perspective « localisée » territorialement ou socialement	Perspective de l'Organisation mais à dominante relationnelle et dualité individuel / collectif
Dimensions critiques	Coordination pilotée par un acteur	Ajustement long terme / court terme Ajustement individuel / collectif Coopération et compétition	Variété des liens et des ressources mobilisés ou circulant dans les liens	Cohérence/dynamique géographique, technologique et sociale Coopération et coordination	Coordination pilotée par différents acteurs Structuration supportée par une grande variété d'acteurs Coopération et coordination réticulaires

Tableau 1-3 – Les différentes perspectives d'analyse des collectifs d'organisation et d'acteurs

(*) Perspective non explicitement étudiée durant l'étude de chacun des terrains (niveau d'analyse peu pertinent, ou perspective prise en compte indirectement par les autres perspectives mobilisées).

Le terme d'organisation n'est « curieusement » pas au cœur de nos propos, puisque nous avons, pour différentes raisons, mobilisé d'autres concepts avec un « regard déplacé » pour étudier nos terrains. Tout d'abord, le cas *Aéroport* et le cas *Textile* nous ont conduit à travailler la question de l'action collective et de la coopération entre acteurs à travers les notions, respectivement, de système d'interdépendance et de district industriel. Ces deux notions ont été mobilisées comme des espaces, des lieux, favorisant (ou non) les pratiques relationnelles, et non comme des espaces organisés, des organisations. Ce sont donc les termes de sous-traitance, de coopération et de district qui furent mobilisés.

Les deux premiers sont de l'ordre de l'action stratégique et évoquent deux modalités du « faire » : « faire faire » ou « faire avec ». Le troisième est de nature différente et manifeste l'intérêt à adopter un niveau d'analyse différent, celui de l'espace, de l'environnement délimité d'un point de vue géographique, technologique ou économique, de telle sorte à constituer le terreau de pratiques coopératives. C'est seulement avec le terrain du *Réseau de Santé*, que nous avons questionné les pratiques relationnelles par le prisme de l'organisé, définissant ainsi le réseau (organisation réticulaire) comme relevant du paradigme de l'organisation. Ce paradigme de l'organisation manifeste que ce qui est observé ne relève pas seulement d'une addition de pratiques individuelles, qui s'ajustent mutuellement selon la rationalité des acteurs, mais d'un cadre (structure, valeurs, objectifs ...) structurant leurs pratiques (et tout autant que structuré par ces pratiques, Friedberg, 1993 ; Giddens, 1987).

Les cinq concepts / descriptifs présentés dans le tableau 1.3 se distinguent aussi dans la manière d'envisager ces collectifs.

Une première distinction a trait à l'unité d'analyse. La sous-traitance et la coopération sont analysées d'un point de vue quasi individualiste, souvent du point de vue de la firme pivot, ou firme dominante (le gestionnaire dans le cas *Aéroport*) qui maîtrise et organise les relations avec ses sous-traitants ou ses partenaires. Au contraire, avec les notions de districts et d'organisation réticulaire, la préoccupation est à la fois individuelle et collective : dans le cas *Textile*, nous montrons comment des projets orientés court terme et long terme, de type Sous-traitance et R&D collective, peuvent participer conjointement à la dynamisation d'un district, pour le bénéfice de tous et de chacun ; dans le cas *Réseau de Santé*, les innovations autour de la trajectoire de santé reposent sur une nouvelle conception du faire ensemble, mais en sachant sauvegarder et valoriser les compétences et les points de vue de chacun (³²).

Nous considérons comme intermédiaire la perspective du réseau social (et capital social) de l'individu, qui est un concept manipulé à deux niveaux, individuel et organisationnel. Au niveau individuel, le capital social reflète la capacité de l'acteur à nouer des relations et à accéder ou faire circuler des ressources (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990). Le réseau social

³² Nous discuterons notre positionnement épistémologique dans le § 311, en expliquant pourquoi nous nous situons entre Holisme et Individualisme Méthodologique.

permet ainsi à un individu d'exercer un contrôle sur d'autres individus avec lesquels il est lié, les relations entretenues permettant aussi de faire circuler des informations, des valeurs, des croyances et parfois d'imposer un point de vue. Cette capacité peut dépendre des caractéristiques de l'individu ainsi que de la position qu'il occupe dans un système social. Le capital social est un attribut de l'acteur (Belliveau et al. 1995), un bien privé. Cette orientation théorique donne la primauté à l'individu et à une vision utilitariste des relations sociales qu'il entretient avec autrui. Une seconde orientation, qui nous place à un niveau collectif, dans la lignée des travaux de Bourdieu (1980) ou Mc Lure Wasko et Faraj (2000), considère que le capital social des individus est un bien public, un attribut de l'unité sociale dans laquelle l'acteur se trouve. La capacité de l'acteur à nouer des relations dépend ainsi de la structure et de la richesse (en ressources) du contexte dans lequel il agit. Nous n'avons pas opposé radicalement ces deux positions pour étudier la production de connaissances dans le cas *Réseau de Santé* ; et nous avons considéré que c'est aussi en raison des caractéristiques du système social (organisation réticulaire) que l'acteur a la capacité d'entretenir des relations et d'accéder à des ressources. L'étude du réseau social individuel est donc fortement liée à la prise en compte du réseau social de cette unité, à la fois encastré (résultant de) et découplé (ayant sa propre dynamique) par rapport aux acteurs qui la composent (Grenier, à venir,a).

Une seconde distinction a trait au fait que les descripteurs questionnent différemment les pratiques relationnelles, en portant attention à la coopération ou à la coordination, deux termes qu'il est parfois difficile de distinguer ; ce que nous allons aborder ci-dessous (³³).

1.2.2. Coopération et coordination au sein des collectifs

Notre approche des pratiques relationnelles nous a amené à mobiliser deux termes qu'il est souvent difficile de distinguer : coopération et coordination. Nous avons défini plus haut la coopération comme le fait de vouloir consciemment et volontairement travailler ensemble, autour de buts communs. Par une telle définition, nous nous plaçons dans un registre stratégique (intérêt des organisations à faire ensemble). La restauration d'une plus grande coopération entre sous-traitants était bien l'objet de notre recherche sur le cas *Textile*, ces derniers pouvant trouver dans la coopération un moyen de sortir collectivement et individuellement de la crise et de la dépendance des donneurs d'ordre. De même, les acteurs des mondes de la santé et du social (cas *Réseau de Santé*) doivent-ils coopérer pour trouver ensemble des modes nouveaux de prise en charge des patients. Mais la coopération signifie aussi la capacité d'une organisation focale à chercher à forcer un environnement à supporter son action (cas *Aéroport*) ; la coopération était là forcée, manipulée.

³³ Notons enfin que d'autres modèles de « faire ensemble » n'ont pas été retenus dans notre parcours de recherche, en particulier le modèle de l'équipe projet et de la communauté de pratique.

Dans cette logique stratégique à définir la coopération, la coordination devient l'ensemble des tâches, activités, supports qui permettent aux acteurs de faire ensemble. Il revient à la théorie des organisations de penser l'organisation comme une forme de coordination (Livian, 2005) distincte de celle du marché, ou encore de penser les différentes configurations organisationnelles selon leur mode de coordination (Mintzberg, 1982).

Le lien entre ces deux concepts a été diversement appréhendé. Pour Lorino (2005), coopération et coordination rendent compte des deux dimensions de l'organisation : une dimension transactionnelle (qui combine action et ressource pour aboutir à une transaction) et une dimension interactionnelle (qui implique une multiplicité d'acteur) ; la première posant la question de la coopération et la seconde celle de la coordination. Pour d'autres, la coopération désignerait l'état final d'une situation tandis que la coordination décrirait les moyens et lieux mobilisés pour ce faire. Sans oublier que parfois l'un des termes paraît se substituer à l'autre indifféremment. Ainsi, les approches de la cognition située (Suchman, 1987) ont étudié des situations étroites géographiquement et temporellement (la photocopieuse, le cockpit de l'avion), faiblement organisationnelles, qui gommait la dimension politique des relations entre acteur ; quant à ce qui est appelé « coopération » (cognitive et sociale), cela ne relève pas des mêmes enjeux temporels que ce que peuvent en attendre les stratégies.

Dans la perspective de la théorie des organisations, la question reste celle de la relation entre coopération et coordination. « Faire avec » ne suppose pas toujours la coopération, puisque les acteurs peuvent être réunis par le simple partage de ressources communes (Weick, 1979). Ce qui est critique est alors les coordinations que les acteurs vont être capables d'inventer. Telle fut notre position sur le cas *Réseau de santé* où, après avoir identifié différents régimes de participation dans l'organisation de santé ⁽³⁴⁾, nous avons travaillé les caractéristiques d'une coordination comme mode critique pour faire émerger de l'innovation entre les acteurs.

Cette criticité de la coordination est tout d'abord empirique, tant les acteurs étudiés (en particulier dans les cas *Textile* et *Réseau de Santé*) avaient peu l'habitude de travailler ensemble (avant respectivement l'introduction de l'outil EDI ou la volonté de s'organiser différemment pour mieux soigner les personnes âgées). Cette criticité est également théorique car nous considérons que l'organisation se tient en fonction de dispositifs et de modes (de coordination) qui rendent compte de ses particularités (savoir articuler des intérêts individuels et collectifs dans le cas *Textile*, savoir supporter des relations réticulaires et distribuées dans le cas *Réseau de Santé*). Enfin, cette criticité est également épistémologique, en ce sens que nous nous sommes intéressés progressivement aux savoirs comme imbriqués, émergents et créés dans les relations et interrelations entre acteurs, l'organisation étant envisagée comme une forme éminemment relationnelle, dont la criticité repose dans ses modes de coordination

³⁴ Pour rappel, ces régimes sont : le régime de pratique collaborative, de ressource plateau et de renforcement.

(Sydow et Windeler, 1998), ce niveau de la coordination devenant ainsi les lieux et les moments où se joue ce qui participe à l'innovation (Orlikowski, 2002).

1.2.3. Comment soutenir les pratiques relationnelles ?

Nous nous sommes posé très généralement la question du soutien des pratiques relationnelles, à savoir comment piloter et choisir les relations et acteurs avec lesquels une organisation souhaite « faire avec » (les trois cas), comment innover à partir de ces pratiques (cas *Réseau de Santé*), comment redynamiser des relations face à une situation nouvelle (devoir mettre en place un outil technologique) (cas *Textile*).

Envisageant les motifs des pratiques relationnelles, une première théorie est celle de la théorie des jeux qui analyse les conditions d'une « coopération » entre acteurs ne pouvant échanger des informations. Le modèle du dilemme du prisonnier est basé sur l'anticipation raisonnée que fait chaque acteur sur le comportement de l'autre acteur, l'amenant à décider de coopérer ou de ne pas coopérer. On ne peut véritablement parler de coopération au sens où nous l'avons défini plus haut. Cependant cette théorie nous éloigne d'un égoïsme pur comme moteur du comportement des agents ; ce qui est ici appelé coopération est le fait du calcul de deux (ou plusieurs) individus, individuellement et égoïstement, sur l'anticipation qu'ils font du comportement des autres.

A l'inverse, les conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1987) partent d'une posture consensuelle de la réalité sociale (Durand et Weil, 1997) et étudient comment agir au sein d'un « monde » mais surtout entre plusieurs mondes. Les acteurs agissent en fonction d'éléments de rationalités ou de légitimités qui définissent ce qui est « grand » ou ce qui est « petit », ces rationalités étant différentes selon 6 (Boltanski et Thévenot, 1987) puis 7 (Boltanski et Chiapello, 1999) ⁽³⁵⁾ catégories de monde. Si au sein de chaque monde, la coopération et l'entente réciproque se font au nom de ces principes de grandeurs (et le retour ou l'adaptation du principe de grandeur permet de résoudre les disputes à l'intérieur d'un même monde), la question se pose d'une coopération entre plusieurs mondes. Si deux mondes peuvent coexister sans dispute apparente, les disputes entre mondes se résolvent, soit par la clarification dans un seul monde, soit par un arrangement local (mais qui reste toujours instable et provisoire), soit enfin par un compromis qui est lui une forme stable d'accord. Les auteurs font appel à la notion de convention, qui est un système cognitif émergent (sous la forme d'un objet, d'une pratique, d'un symbole....) qui cristallise le compris entre différentes

³⁵ Ces 6 puis 7 mondes sont : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel et le monde du réseau (ou projet).

logiques, dans un contexte donné ⁽³⁶⁾, et qui repose sur la recherche d'un « bien commun » qui va dépasser chacune des grandeurs en jeu (Amblard et al. 1996).

Nous n'avons pas explicitement mobilisé ces cadres théoriques dans nos travaux, l'énoncé de nos problématiques au regard des situations empiriques observées, nous ayant conduit à privilégier les perspectives socio-stratégique et stratégique.

La perspective socio-stratégique s'intéresse à la question de la coopération sous l'angle du pouvoir résultant de la détention (ou du contrôle de l'accès à) des ressources critiques (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette perspective a été mobilisée pour étudier le cas *Aéroport*. Par le jeu de la stratégie de négociation et de renforcement que nous avons décrite (§ 111), l'organisation a manœuvré entre les intérêts divers portés par les parties prenantes. Le partenariat qui suppose des échanges d'information et des mises en commun de ressources tendrait alors à réduire la dépendance du partenaire le plus faible, l'organisation espérant maîtriser le cours de son action stratégique en amenant des partenaires à faire avec elle. Cette organisation a agi en créant des contraintes à son action, qui peuvent être lues comme révélant les motifs à une coopération.

La perspective stratégique, fondée notamment sur l'analyse des ressources et des compétences (Prahalad et Hamel, 1990), explique la coopération par la recherche, l'échange, voire la co-production de ressources et de compétences, souvent à l'occasion de la conception ou la réalisation d'activités complexes. Cette perspective a supporté une partie de notre analyse du cas *Textile* ⁽³⁷⁾, pour montrer combien les acteurs de cet espace étaient réticents à nouer des pratiques coopératives, notamment parce qu'ils avaient du mal à évaluer et à apprécier ce qui peut fonder leur différenciation stratégique et donc leur force de négociation (Grenier, 2002). La proximité géographique des sous-traitants, la similitude des politiques des donneurs d'ordre font que ces ST connaissent assez bien qui fait quoi, qui travaille avec qui et à quelles conditions. De plus, ils possèdent un même métier (teinture ou tricotage ...) et sont donc relativement similaires en termes de structure de coût. L'information n'est donc pas perçue comme ayant une valeur stratégique, parce qu'en fait elle n'est pas « produite » en fonction de projets stratégique de développement.

L'étude de la construction d'environnement favorable à la coopération est une seconde voie pour analyser l'émergence de pratiques relationnelles, cherchant à savoir ce qu'est une organisation ou un espace favorable à la coopération (ce que nous avons étudié au point § 112 plus haut). La dualité individuel / collectif permet de porter un regard critique sur ce qui fonde la capacité d'innovation des acteurs. Une perspective strictement interindividuelle est proche

³⁶ Ainsi par ex., une nouvelle réglementation sur les droits d'auteur peut permettre d'établir un compromis entre le monde de l'inspiration de l'auteur et le monde marchand de l'éditeur ou du distributeur (Hatchuel, 1996).

³⁷ Cette analyse des ressources et des compétences sur le terrain textile a été développée dans les différents rapports de marchés livrés au commanditaire de l'étude (France Télécom R&D), mais n'a pas été présentée dans ce document.

de la perspective stratégique qui voit la capacité d'innovation comme l'habilité à organiser d'une manière nouvelle des ressources existantes ou nouvelles. Les contrats, les engagements de long terme, la coopération entre acteurs sont alors critiques.

Une perspective sociologique de l'innovation considère l'innovation (faire travailler ensemble des acteurs de mondes professionnels différents, faire financer un programme d'investissement, travailler autour de l'EDI) comme portée par des « *porteurs d'innovation sociale* » (Alter, 2000 :22) qui prennent d'autant plus le risque de transgresser des normes qu'ils se sentent protégés par des collectifs, lieux ou espaces d'innovation. Les collectifs sont alors indissociables de l'innovation sociale (Alter, 2000). Le district (cas *Textile*) ou l'organisation réticulaire (cas *Réseau de Santé*) peuvent alors être envisagés comme de tels espaces qui permettent cette exploration de nouveaux savoirs (March, 1991), en offrant des lieux de discussions pour penser et agir différemment. Par ailleurs, la coopération n'étant pas seulement le fait de se donner des objectifs communs, mais le fait de redéfinir l'espace de décision et de contrôle (David, 1998), c'est donc l'émergence d'une rationalité nouvelle, issue et produite dans l'action, qui est en jeu. Le cas *Textile* nous a permis de proposer les moyens d'une création de nouvelles pratiques et règles – compétences à maîtriser le jeu relationnel entre ST et entre ST et DO – afin de sortir les ST troyens d'un jeu dominé par les DO : ces pratiques et règles se construisent dans les projets orientés court terme ou long terme, activité (exploitation) ou recherche (exploration) (Grenier, 2002).

La définition d'un espace de décision et de contrôle repose sur la capacité de ces pratiques relationnelles à osciller entre alignement avec les intérêts des acteurs (encastrement) et autonomie, résistance à ces intérêts propres (découplage), de telle sorte à pouvoir expérimenter d'autres rationalités pour l'action. L'équilibre dynamique entre encastrement et découplage (Grenier, à venir,a ; Grossetti et Bès, 2003) éloigne les acteurs du piège de l'isolement, et débouche sur la capacité à produire des ordres (négociés ou imposés). Nous avons proposé que l'autonomie à la fois encadrée et découplée du district Textile par rapport à l'opportunisme court-termiste des ST et le désir de contrôle des DO repose sur l'articulation entre projets court-terme et long-terme, d'affaires et de R&D (cas *Textile*). De même, le *Réseau de santé* est vu comme un espace organisé conçu comme des lieux d'innovation et l'autonomie par rapport à des modèles attracteurs est double : autonomie de cette organisation par rapport aux injonctions des pouvoirs publics qui tentent de réguler ces formes d'innovation et d'organisation, autonomie de cette organisation par rapport aux membres qui la composent, reposant sur la faculté à encourager l'exploration à la frontière entre différents mondes professionnels. Nous avons présenté (§ 113) les deux dispositifs (coordinateur, personne dite ressource) et deux principes organisationnels (pluridisciplinarité et multiplicité des projets), qui permettent cela. La difficulté est d'éviter toute manipulation politique, ou toute appropriation par un acteur, ce qui ne favoriserait pas réellement l'exploration.

Le cas *Aéroport* est l'exemple d'une situation où une organisation s'approprie la construction d'un collectif pour soutenir sa propre action, et non pas mettre les PP en position de coconception, cherchant à les faire adhérer à point de vue. Cette organisation bâtit ce qu'elle a appelé un « espace d'enjeux », qui est un lieu et un moment où les PP peuvent justifier leur soutien à l'action stratégique. Ce mécanisme de manipulation / justification se fait par le moyen de la contrainte, selon trois règles que nous avons identifiées (Grenier, 1997b) :

- 1° règle relative à l'action stratégique : la contrainte doit permettre à l'organisation de faire identifier par l'environnement et de communiquer les dimensions de son action stratégique qui portent son intention stratégique et que l'organisation décidera d'imposer, en dehors de toute négociation et révision ;
- 2° règle relative aux acteurs : la contrainte doit être comprise comme une double contrainte (³⁸) : à savoir une contrainte qui, si les acteurs la refusaient, ferait qu'ils porteraient la responsabilité de l'échec de l'action que l'organisation veut mener ;
- 3° règle relative au système d'interdépendance : la contrainte doit permettre au système tout entier (i.e. l'ensemble des acteurs de l'environnement concernés et impliqués par l'action stratégique menée) d'adhérer à l'action stratégique ; l'organisation doit pouvoir soutenir une logique du "tout ou rien" : l'action ou pas l'action, mais certainement pas une action révisée, modifiée et épurée des principaux éléments que l'organisation voulait voir appliquer.

Enfin différents travaux s'intéressent **aux moyens soutenant les pratiques relationnelles**, et qui participent d'une approche sociocognitive de la coopération (Norman, 1993) ainsi que de la structuration des réseaux d'acteurs (Callon, 1986).

1.2.4. Les outils et objets dans la gestion des pratiques relationnelles

L'outil de gestion peut être défini de manière large, comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1996). Il a une dimension organisationnelle (³⁹) et artefactuelle ; c'est donc un moyen fabriqué, structuré pour l'action, traduisant une intention d'action. Il est un instrument d'information, de contrôle des comportements mais aussi de socialisation (au sens notamment où la socialisation peut être vue comme un contrôle). Mais c'est aussi un instrument de pilotage du changement (David, 1998), d'aide à la décision et l'action dans l'indécision et la complexité. La notion d'objet quant à elle, a été introduite par la perspective de la cognition située (Norman, 1993), qui considère que les connaissances nécessaires à l'action collective se trouvent distribuées entre des acteurs ainsi qu'incorporées dans des objets divers (instrument de vol, tableau noir d'une salle de cours, prototype en cours de conception) qui structurent l'environnement. L'objet permet ainsi de distribuer l'information mais aussi de faire tenir un réseau d'acteurs composés d'éléments variés

³⁸ Watzlawick 1988

³⁹ On peut ainsi penser que l'outil de gestion reflète la structure, la culture et les valeurs de l'organisation, actuelle ou future / désirée (dans l'hypothèse de la construction d'un outil pour gérer le changement).

(individus, actants ...) (Callon, 1986, Latour, 2006). Ainsi, l'outil de gestion est spécifiquement créé pour l'action tandis que l'objet est mobilisé pour l'action ; cependant nous considérons dans le cadre de notre travail comme similaires ces deux perspectives, qui permettent d'analyser l'interaction des acteurs autour ou par ces outils et objets, qui dans les deux cas, sont extérieurs aux acteurs qui les manipulent ⁽⁴⁰⁾ ⁽⁴¹⁾.

Ces outils et objets peuvent être vus comme déterminant les structures ou les processus organisationnels (Venkatraman, 1995), cet auteur préconisant un alignement entre structure et stratégie de l'organisation et des systèmes technologiques. A l'inverse, la perspective subjective des TIC (Hirschheim, 1986), envisage les TIC à travers les interprétations et les usages sociaux des acteurs. Orlikowski et Robey (1991) et Orlikowski (1992) proposent le principe de la dualité des TIC pour analyser comment les acteurs et leurs actions, les propriétés institutionnelles du cadre d'action et les technologies interagissent. *Les TIC* sont au cœur de ce modèle, et apparaissent dans leur double nature, constituées (comme produit social de l'action humaine dans le contexte décrit à travers ses propriétés institutionnelles) et constituantes (facilitant et contraignant l'action humaine). La dualité des TIC explique comment ces technologies structurent des dispositifs d'action et d'organisation, en étant à la fois un antécédent et une conséquence de l'action.

Les outils et objets recouvrent un ensemble de moyens sociotechniques qui sont des facteurs ou des vecteurs de changement (le changement pouvant consister à favoriser des pratiques relationnelles). Dans le premier cas (facteur), leur implémentation et usage sont dictés principalement par la conception, l'organisation ou la mise en œuvre (action) du changement (de Terssac, 2002). Et c'est en tant que facteur de changement dans les pratiques relationnelles que nous avons étudié le programme d'investissement aéroportuaire (cas *Aéroport*). Dans le second cas (vecteur), ces objets et outils sont davantage étudiés comme une occasion d'analyser ou de conduire un changement. Ils sont des « intermédiaires » (Jeantet et al., 1996) du travail de conception et d'organisation, des médiations informationnelles qui assurent dans les organisation la coordination de l'action, voire qui suggèrent et permettent l'action (Callon, 2003). Nous avons explicitement adopté cette posture dans le cas *Textile* (en étudiant l'implantation de l'EDI comme une occasion d'étudier les relations entre acteurs en vue de la restauration d'une force de négociation des ST face à leurs DO).

⁴⁰ Cette extériorité est entendue au sens physique du terme (l'outil ou l'objet n'est pas une partie du corps de l'individu). Elle ne signifie absolument pas que l'outil ou l'objet évolue indépendamment de l'acteur. Bien au contraire, nous montrerons combien outil (ou objet) et action se structurent dans le temps, au nom d'un principe de rationalité interactive (Ponssard, 1997) ou des capacités structurelles de l'action et de l'objet / outil (Giddens, 1984).

⁴¹ D'ailleurs le spectre sémantique est large pour décrire ce qui peut être un artefact au service d'une action : appareil gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992), dispositifs de gestion (Moison, 1997), innovation managériale (David, 1996). Moison (1997) note tout de même que l'outil de gestion doit être distingué d'autres concepts tels que le dispositif de gestion ou la règle car il contient un lien direct (ce pourquoi il a été élaboré) avec la performance de l'action ou de l'organisation. Nous n'étudions cependant pas la question de la performance. Nous restons sur une définition large d'un artefact mobilisé pour l'action.

Nous avons adopté une posture mixte dans le cas *Réseau de Santé* (Grenier, 2007b) : les TIC (un dossier patient informatisé) ont été étudiées comme un vecteur qui permet d’imaginer et de concevoir la coordination et les modes de travail : l’apprentissage des TIC permet d’imaginer la coordination. Ces TIC ont aussi été étudiées comme un facteur de coordination, qui médiatise et supporte le travail collectif : l’apprentissage des TIC analyse ces technologies comme un moyen pour se coordonner (Grenier, 2007b).

L’outil ou l’objet est principalement orienté Connaissance (traitant explicitement des savoirs, indépendamment des relations nouvelles introduites ou créées entre les acteurs) ou Relation (facilitant ou créant une mise en relation entre acteurs) (David, 1998), pour Faire (visant la manipulation ou l’exécution de tâches et d’activités) ou pour Informer (conçus pour préserver, conserver, indiquer, une information) (Norman, 1993 ⁴²) :

	Orienté vers le Faire		Orienté vers Traiter l’information
Orienté Relation	EDI [Cas <i>Textile</i>]	Bilan collectif d’évaluation [Cas <i>Réseau de Santé</i>]	
Orienté Connaissance	Contrainte [Cas <i>Aéroport</i>]		Cas Patient [Cas <i>Réseau de Santé</i>]

Tableau 1-4 – Nature des outils / objets étudiés dans nos recherches

Commentaires du tableau 1-4 :

- La contrainte volontairement créée par l’organisation pour manipuler un contexte d’interdépendance (cas Aéroport) est un outil donnant connaissance aux partenaires sur le contenu de l’action que cette organisation entend mener ;
- Le cas Patient a été discuté pour apprendre à mieux soigner (orienté connaissance), mais reste un dossier de travail individuel que chaque professionnel utilise pour préserver l’information sur ses patients ; à l’inverse, le bilan d’évaluation est un outil de travail collectif qui a été créé par le Réseau RPM, pour faciliter la pose du diagnostic et le suivi du patient (orienté vers le Faire), parce que chaque acteur y portait son propre avis sur le patient (orienté connaissance), et de telle sorte (structure et ordre particuliers de l’information) afin de faciliter les relations entre acteurs ;
- Enfin, l’EDI est implanté entre des acteurs pour faciliter leurs relations le long d’un processus de travail collectif.

L’objet soutient les interactions qui sont des lieux de confrontation et d’échanges de savoirs (Hatchuel, 1996). Mais tout objet ne serait pas apte à supporter différemment la coordination entre acteur et à prescrire des apprentissages (Ibid.) et des pratiques ; cela dépend de ses

⁴² L’auteur distingue les objets-outils qui facilitent les manipulations, l’exécution de tâches concrètes et les objets informationnels (artefacts cognitifs) qui visent à faciliter la mémoire, le raisonnement et la planification.

caractéristiques (commissionnaire ou médiateur ⁽⁴³⁾) et du type de situation (fermée ou ouverte) (Jeantet et al., 1996). L'objet est dit commissionnaire quand il représente fidèlement le jeu des interactions entre acteurs tandis que l'objet est appelé médiateur quand il a assez de souplesse pour transformer l'intention qui préside à sa conception. Ainsi l'EDI (*cas Textile*), de par sa structure technologique, permet peu d'adaptation aux exigences des acteurs, au contraire d'un outil tel que le cas patient, parfois mobilisé par un acteur dominant pour imposer son point de vue, parfois au contraire aidant à une discussion davantage multipoint de vue quand la discussion est ainsi orientée (*cas Réseau de Santé*). Mais compte également le type de situation dans laquelle l'objet est manipulé. L'objet est appelé fermé ou ouvert quand il prescrit ou laisse ouvert à ses utilisateurs l'action prévue par les concepteurs de l'objet, notamment en raison d'un degré plus ou fort de flexibilité interprétative.

Cependant nous avons montré que ces qualités découlaient tout autant de l'objet lui-même que de la manière dont il était saisi dans une discussion, et la manière dont cette discussion était menée. Ainsi, si un objet est potentiellement un objet frontière, permettant aux acteurs de révéler leurs connaissances respectives et d'analyser comment les articuler (*cas Réseau de Santé*), faut-il encore qu'il soit manipulé selon un principe de pluridisciplinarité et que son choix (un objet en particulier) corresponde aux besoins de la conception (Grenier, 2006a).

Ces qualités découlent aussi de la compétence (individuelle ou collective) des acteurs à se saisir des bons objets pour soutenir leur pratique relationnelle. Nous avons ainsi noté que les acteurs, face à une situation nouvelle et incertaine ont tendance à privilégier un outil familier, connu, qu'ils savent manipuler et qui a le mérite de faciliter l'intégration des acteurs dans la discussion (Grenier, 2006a). L'échec de la restructuration des pratiques collectives entre ST à l'occasion de l'implantation de l'EDI (*cas Textile*) peut aussi s'expliquer par le fait que cet outil a été imposé par les DO, et non pas choisi stratégiquement par les ST. Mais une compétence critique (collective ou portée par un acteur) serait de savoir encourager la multiplicité des objets de mises en relation, entendus véritablement comme des objets intermédiaires, transitoires, le long d'un processus d'organisation, afin d'éviter qu'un objet en particulier ne devienne (trop rapidement) inapproprié.

La relation objet (ou outil) et action relève-t-elle également d'une relation interactive, au sens où « *la construction d'une démarche rationnelle dans une situation de gestion passe par une opérationnalisation limitée des interfaces communes entre les acteurs, chacun conservant pour des raisons d'efficacité, une certaine autonomie par rapport à ses enjeux propres et ses savoir-faire* » (Ponssard, 1997 :214). L'autonomie de l'acteur et de sa connaissance fonde le principe de la rationalité interactive (David, 1998) ; nous allons ci-après préciser le lien entre action, relation et connaissance, telle que nos différents travaux l'ont examiné.

⁴³ Pour Jeantet et al., 1996, les objets commissionnaires laissent intactes les relations entre les acteurs tandis que les objets médiateurs les modifient. Ces objets commissionnaires sont qualifiés d'intermédiaires par Latour (2006), puisqu'ils véhiculent du sens ou de la force sans transformation.

1.2.5. Place et rôle de la connaissance dans les pratiques relationnelles

Certes l'action n'est pas possible sans connaissance, elle-même « non-séparable » de la relation (Hatchuel, 1996), faut-il encore préciser le sens des liens que nous avons établis entre ces concepts, qui révèlent comment chacune de nos recherche aura porté un regard particulier sur l'un ou plusieurs de ces termes (⁴⁴) (voir tableau 1.5).

⁴⁴ Nous adoptons ici le point de vue de l'action (stratégique ou collective), pour aborder le lien entre action, relation et connaissance. La connaissance et les perspectives dites de la cognition distribuée et de l'action située seront présentées plus en détail dans la troisième partie de ce document.

Liens entre les trois concepts	Perspective instrumentale		Perspective de co-actionnabilité
	La connaissance permettant l'action	La connaissance permettant les relations	La connaissance produite dans l'action
	Perspective individuelle	Perspective collective	
	... et les relations sont gérées pour faire circuler cette connaissance (relation comme outil)	... et l'action collective est permise par de nouvelles relations assises sur la connaissance	... et les relations sont le lieu et moment de production de la connaissance et de l'action (relation comme lieu)
Terrain	[Cas Aéroport] : créer de la connaissance sur l'action (stratégique) pour la mener	[Cas Textile] : créer de la connaissance sur les actions (acteurs) pour redynamiser les relations entre sous-traitants	[Cas Réseau de santé] : organiser l'action (collective) pour produire de la connaissance
Perspective	Action stratégique, du point de vue individuel Séparabilité entre action et connaissance	Action collective habilitant et habilitée par les connaissances Structuration entre action et connaissance	Action collective et organisée L'organisation créatrice de connaissance Action et connaissance se révélant mutuellement
Organisation	Organisation et environnement	Organisations dans l'environnement	Action organisée et organisante
Connaissance	La connaissance comme un moyen pour mener une action	La connaissance comme un moyen pour favoriser l'action collective	Action et connaissance sont coconstruites durant les interactions (processus de conception par ex.)
Relation	La relation comme canal de transmission	La relation comme objectif de l'action	La relation comme occasion (comme lieu et moment) de situer / construire action et connaissance
		La relation comme coproducteur de connaissance	
Connaissance critique	Connaissance sur l'action à mener	Connaissance sur les acteurs / actions	Connaissance sur le cadre d'action et comme output

Tableau 1-5 – Les différentes articulations entre connaissance et relation

Une première orientation est de postuler la séparabilité entre organisation (agissant) et son environnement et c'est ainsi que nous avons étudié l'organisation dans notre premier travail de recherche (cas *Aéroport*). L'action (stratégique) vise à faire le lien entre organisation et environnement. Le passage de l'idée, de l'intention stratégique, portée par l'organisation focale à la réalisation dans un environnement, et qui suppose la participation de cet environnement (mobilisation de ressources), se fait par l'action. L'organisation crée alors de la connaissance pour mener cette action, ce passage d'une intention stratégique (portée par elle) à une stratégie réalisée qui associe, obligatoirement (rareté des ressources) l'environnement. Dans le cas étudié, ce passage devait être conçu comme canalisé, piloté et dirigé par l'organisation focale, qui cherchait davantage à imposer sa vision aux parties prenantes qu'à accepter quelques négociations et ajustements. Et nous avons montré en quoi la création de la contrainte à l'action, volontairement et paradoxalement, a permis cela. Cette contrainte apparaît alors comme une connaissance, non pas sur l'environnement mais comme une connaissance sur l'action (que l'organisation veut porter) pour l'environnement (avec qui et contre qui cette organisation doit agir). L'organisation ne cherche pas à connaître son environnement pour agir, mais elle fabrique, crée, de la connaissance de son action pour que l'environnement agisse tel qu'elle le souhaite. La logique d'action est portée par une rationalité donnée par l'organisation focale, préexistante à l'action puisqu'elle manifeste les projets stratégiques que cette organisation veut voir adopter par l'environnement.

Cette recherche a ainsi montré que l'action en milieu complexe, en raison de la grande variété des acteurs et de l'indétermination de leurs actions, ne relève pas toujours d'une logique de projets coconçus et de tâtonnements entre délibéré et émergent, de copilotage (Avenier, 1997). L'action stratégique peut se construire par le pilotage balistique, au sens où le pilote sert de guide et montre la voie vers à laquelle il veut aboutir. La contrainte est ici un « gouvernail », un outil (de coordination également) pour se frayer un chemin à travers les multiples rationalités de l'environnement.

Dans cette perspective, la relation médiatise le passage de l'intention à la réalisation en amenant les acteurs de l'environnement à mobiliser leurs ressources pour la concrétisation de l'idée. Cette relation est considérée comme un canal de transmission de l'intention vers l'action, d'autant plus maîtrisée par l'organisation focale qu'elle aura su provoquer des contraintes. Il en découle que cette séparabilité entre organisation et environnement est également une séparabilité entre action et connaissance. L'organisation crée de la connaissance pour mener son action, qui n'est pas envisagée comme produisant de la connaissance. Cette perspective regarde la connaissance selon une visée instrumentale, individuelle en ce sens qu'elle est le produit d'une organisation.

Une seconde orientation réfute la séparabilité entre action et connaissance, celle-ci étant produite par les finalités poursuivies par les acteurs (Girod-Seville et Perret, 1999), la relation étant alors réintroduite dans l'explication de ce qui se fait.

Dans le cas *Textile*, l'action collective vise la redynamisation de pratiques relationnelles ; la relation y est vue comme le produit de l'action. L'action stratégique (projets individuels et collectifs, à visée d'activité ou de recherche, court-termiste ou orientés sur le long-terme) vise à recomposer les liens entre les acteurs et les organisations. Les connaissances créées portent sur les acteurs (compétences, intérêts à faire ensemble ...) et les manières de porter ensemble de nouvelles dynamiques collectives et relationnelles. La connaissance a une visée instrumentale, mais elle n'est plus conçue comme un outil extérieur à l'acteur et son action est manipulée/manipulable dans un but déterminé ex-post. La relation produite par l'action et les connaissances pour ce faire, produit aussi, en retour, des connaissances sur les acteurs et leurs « nécessaires » mises en relation. Ce système relationnel est la résultante de l'action et des connaissances créées pour ce faire, mais constitue également une structure de connaissances qui impacte les actions et les relations à venir (perspective de la structuration). Action et connaissance sont non séparables en raison des relations qui les fabriquent et qu'elles contribuent à produire. La rationalité de l'action est collective.

Dans le cas *Réseau de Santé*, la relation est envisagée comme le lieu, le moment de la coproduction de l'action et de la connaissance, considérées comme consubstantielles : la connaissance est une action et vice-versa. Cette perspective de co-actionnabilité réintroduit l'environnement d'une nouvelle manière. Précédemment, l'environnement était soit extérieur à l'organisation (cas *Aéroport*), soit constituant une trame relationnelle, à reconstituer ⁽⁴⁵⁾, permettant la connaissance de l'action ainsi que l'action de connaître. Dans ce dernier travail, l'environnement réapparaît (mais de manière modérée ⁴⁶), en tant que situation de l'action, comme situant (localisation) et contextualisant (interprétation) le faire des organisations. Ici il est question d'une rationalité émergente de l'action collective, interactive.

Finalement nous avons au cours de ces recherches évolué dans notre manière d'appréhender la connaissance et l'action : avec le Cas *Aéroport*, nous nous situons davantage dans une épistémologie classique de la connaissance et de l'action, où le sujet (l'organisation focale) exprime ses connaissances par son action. La question est alors de saisir comment transférer des connaissances par l'action, et notre recherche nous a permis de mettre en évidence et de discuter le rôle de la contrainte comme outil de connaissance de l'action pour l'environnement. Avec en particulier le cas du *Réseau de Santé*, nous nous plaçons dans une perspective davantage constructiviste, où les connaissances (préalables) ne suffisent plus à

⁴⁵ La recherche conduite vise en effet à favoriser l'émergence de pratiques collaboratives et donc d'un environnement plus coopératif entre des acteurs d'un district technologique.

⁴⁶ Allusion à notre positionnement général d'une action située modérée, que nous exposons dans la troisième partie de ce document.

l'action, puisque *le chemin se fait en marchant*... les formes de l'action collective déterminent le contenu et les valeurs des connaissances (et vice versa). Il s'agit ici de comprendre comment rendre l'action productrice de connaissances. Nous avons mis en évidence différents dispositifs et principes organisationnels ⁽⁴⁷⁾ qui permettent la construction de connaissances sachant tenir compte des multiples points de vue entre acteurs.

1.3. Emergence de la thématique de recherche du mémoire de HDR : conception d'agencement et diversité des parties prenantes

Ce qui précède expose l'analyse de nos différents travaux autour de concepts communs qui ont traversé notre parcours de recherche. Allons plus loin en relisant ensemble, de manière critique et comparée (§ 131), l'ensemble de ce matériau, dans le but d'une part de comprendre différemment certains moments particuliers des histoires étudiées, d'autre part de mettre en lumière certains épisodes non traités.

En réexaminant nos terrains, **ce qui fait lien est la difficulté des organisations ou des acteurs à mener un processus de conception avec un ensemble de parties prenantes, qui forment un environnement, parfois imposé, parfois nécessaire, mais distribué d'un point de vue social, professionnel et cognitif.** L'analyse par réutilisation de données nous a conduit à adopter une nouvelle porte d'entrée pour lire nos cas, celle de la conception d'agencements (organisationnels ou technologiques), et la complexité à piloter un processus de conception dans de tels environnements de parties prenantes. Ce sont ces questionnements – issus d'un regard nouveau sur le matériau déjà analysé – qui nous amène à faire émerger une notion nouvelle, l'Organisation Orientée Diversité, nouvel axe de notre de travail, et objet de notre mémoire de HDR (§ 132).

1.3.1. Une démarche comparative par réutilisation de données

Pour mener à bien notre nouveau projet de recherche, nous avons réutilisé des données qualitatives collectées pendant plus de 10 ans de recherche et sur les trois terrains que nous venons de présenter et d'analyser dans « *l'optique de poursuivre des questions de recherche qui sont distinctes de celles de l'enquête initiale* » (Thorne, 2004, p. 1006).

La Réutilisation de Données Qualitatives (RDQ) précédemment collectées et analysées est une méthode d'analyse mobilisée depuis fort peu de temps en sciences de gestion (Chabaud et Germain, 2006), pour les raisons que nous allons exposer, même si certains travaux

⁴⁷ Voir plus haut point 113 – notion d'organisation réticulaire et distribuée.

emblématiques et fréquemment cités ont ouvert cette voie ⁽⁴⁸⁾, puisque « *l'exploitation que fait Weick du travail de Maclean réussit ce tour de force d'en tirer une analyse brillante et créative tout en respectant totalement l'œuvre originelle* » (Laroche, 2003, p. 51). La réutilisation de données s'inscrit dans une démarche de capitalisation de connaissances, de relecture critique de données et des interprétations qui ont pu en être faites. En réalité tout chercheur qui poursuit un travail, sur un même terrain, durant un certain laps de temps, selon une démarche interprétative ou constructiviste, est amené à relire et ré-analyser ses premières conclusions intermédiaires et provisoires (principe d'itération) avant de forger les propositions et résultats définitifs. Cette démarche repose sur une certaine unité de chercheur, de terrain et de temps.

La RDQ peut poser des questionnements de validité quand elle est faite à partir de terrains forts différents (dans quelle mesure peut-on comparer et relire ensemble ?) et dans un laps de temps important (oubli, matériaux manquants ?) ⁽⁴⁹⁾. Nous avons mobilisé la RDQ dans sa forme de l'analyse assortie (Chabaud et Germain, 2006) où nous combinons trois projets de recherche pour poser des questions additionnelles (entre les trois terrains) et nouvelles (la diversité comme outil de construction de l'organisation).

La RDQ s'est faite sur la base de trois types de matériau, qui sont en réalité trois degrés dans le traitement des données brutes vers les propositions/résultats produites, dans une logique de validité interne et externe au nouvel ensemble de données et de propositions manipulées :

Nature et forme des données	Avantages
La relecture des résultats produits et publiés dans différents supports (conférences, revues, ouvrages).	Le processus de publication (écriture, relecture extérieure) permet d'aboutir à la mobilisation de résultats cohérents, et facilement accessibles puisque mis en forme.
La relecture de résultats intermédiaires jamais publiés (brouillon, étapes intermédiaires, notes diverses...).	Leur apport est de faire réapparaître des pistes d'analyse et d'interprétations oubliées, ou jamais utilisées, qui peuvent constituer de nouvelles pistes de réflexion et de recherche.
La relecture des données brutes.	Naturellement nous nous sommes replongés (autant que faire se peut) dans la relecture des données brutes (entretiens et données secondaires collectées) pour nous replonger dans l'histoire même.

Tableau 1-6 – Les trois niveaux de réutilisation des données qualitatives

⁴⁸ Ainsi K. Weick a réutilisé les données collectées interprétées par Maclean dans son ouvrage de 1992 (*Young men and Fire*, University of Chicago Press) pour analyser l'incendie de Mann Gulch et élaborer sa théorie de la construction et de l'effondrement de sens dans les organisations, in « The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch Disaster », *ASQ*, 1993, 38/4, p. 628-652

⁴⁹ Nous n'abordons pas l'autre critique souvent faite à la RDQ qui a trait à la multiplicité des chercheurs qui sont intervenus sur les différentes recherches. Contrairement à ce qui est souvent présenté dans la littérature, cette RDQ est ici menée par le même chercheur que celui qui aura mené les trois recherches qui la fondent (en l'occurrence l'auteur de cette HDR).

La difficulté est de ne pouvoir s'extraire suffisamment des conclusions initialement élaborées, conformément à la problématique de recherche posée, et de rester ainsi « collés » au matériau et à nos conclusions. L'itération doit permettre de porter un regard neuf (nouveaux items, nouvelles questions, comparé (chaque terrain suggérant des pistes de regards pour les deux autres terrains), mais aussi critique quant aux interprétations alors élaborées pour faire émerger de nouvelles pistes de recherche.

La section 1.2 a été une première étape dans notre démarche de RDQ puisque nous avons fait apparaître quelques thématiques transverses qui relient les trois travaux et permettent une première mise en perspective. Cette section 1.3 est l'aboutissement de ce processus, la mise en forme de ces itérations, par l'énoncé d'une notion nouvelle (l'Organisation Orientée Diversité – OOD) et de premiers questionnements nouveaux de recherche. Enfin une relecture de nos cas (et le démarrage de nouveaux travaux de recherche) sur la base de la notion et du modèle de l'OOD nous permettra de mettre en évidence des approfondissements à ce modèle générique de l'OOD (voir tableau i-3 dans l'introduction générale du mémoire de HDR).

1.3.2. La notion d'Organisation Orientée Diversité

Nous avons étudié comment un gestionnaire d'aéroport a réuni (ou a échoué à réunir) des acteurs variés autour d'un programme d'investissement, dans quelle mesure des sous-traitants textile ont participé à l'élaboration d'un outil voulu par leurs donneurs d'ordre, pour reprendre la maîtrise de leurs activités, et comment la compréhension mutuelle et le travail collectif, nécessaires mais souvent difficiles et délicats, entre des acteurs de professions différentes ont structuré dans le temps l'émergence lente d'un réseau de santé. Il s'agit là de trois situations de conception d'agencement.

Par agencement (pour rappel de l'introduction), nous entendons indifféremment un objet, un outil (un programme d'investissement, un dossier médical, un EDI) ou un dispositif organisé (un réseau de santé, une situation interentreprises de coopération). Cet agencement peut être (davantage) organisationnel ou technologique. Par conception, nous entendons, non pas une activité particulière au sein des organisations (par opposition aux activités de production ou de commercialisation par ex.), mais un mode d'intervention, de coordination et d'apprentissage entre des acteurs en vue de la réalisation d'un agencement, « le management, ainsi que beaucoup de tâches dans l'organisation deviennent de plus en plus, du point de vue cognitif, des tâches de conception » (Teulier-Bourgine (1997)).

La conception est traditionnellement définie comme une activité collective de résolution de problème. Elle repose sur des rapports de prescription entre un concepteur et des opérateurs, délimitée par des paramètres de conception (contraintes technologiques, coûts, temps, ressources disponibles...) :

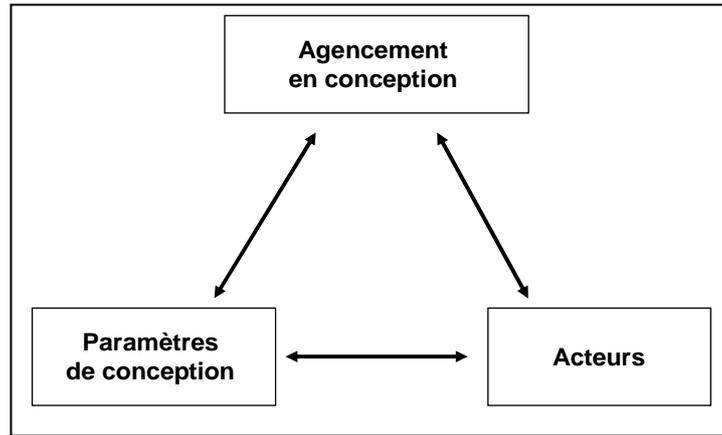


Schéma 1.5 – Les éléments de base de la conception d'agencement

La conception est ainsi un processus qui se déroule et se structure entre l'objet à concevoir, les paramètres de conception et les acteurs qui participent au processus. Une entrée par chacune de ses trois variables apporte un regard spécifique : une entrée par l'agencement en conception part de préoccupations stratégiques, concurrentielles, sociétales ; une entrée par les paramètres part de préoccupations technologiques ; une entrée par les acteurs part de préoccupations diverses, relatives à l'action collective, aux métiers ou encore aux connaissances qui sont incorporés dans le processus.

Mais la prise en compte de nouveaux enjeux stratégiques, concurrentiels, économiques et sociétaux, conduit à questionner la résolution de problème comme étant aussi une construction de problème (ce qui doit être conçu est aussi à définir) et l'activité collective comme questionnant qui a « droit » à participer à l'activité même. Les rapports de prescriptions s'en trouvent perturbés. La prescription est d'autant moins forte que ce qui doit être prescrit n'est plus défini ex ante, mais tout au long du processus. Il s'agit davantage de co-prescrire les éléments d'un processus, et par ex. les paramètres de conception. La prescription est d'autant moins unilatérale que la césure entre concepteur et opérateur tombe, et que de nouveaux acteurs sont intégrés dans les processus de conception, porteurs d'intérêts sociétaux, de nouveaux savoirs (managériaux, sociaux...). La conception est ainsi coproduite entre ces collectifs de plus en plus disparates, à la fois internes et externes à l'organisation, et constitués tout au long du processus. La conception apparaît ainsi comme une activité de plus en plus complexe, et de moins en moins linéaire : l'agencement conçu ne peut être facilement déduit de l'agencement à concevoir, voire du problème à construire, et l'agencement apparaît de plus en plus comme un assemblage de solutions intermédiaires, non forcément ou définitivement validées, aux connaissances parfois encore instables. Si l'activité de conception et l'agencement qui en découle peut se trouver enrichi d'un tel foisonnement d'acteurs, de connaissances et de solutions intermédiaires, le danger peut également être celui

d'une augmentation des coûts, voire d'un processus stoppé faute de consensus, et d'irréversibilités mal identifiées ou non adoptées tout au long du processus.

La conception est un processus d'autant plus complexe que nous observons une montée de l'incertitude, de la complexité et d'enjeux souvent mal définis ou contradictoires, autour des deux variables principales qui constituent la conception d'agencement : l'agencement en conception (et ses paramètres de conception) et les parties prenantes qui y participent (ou n'y participent pas).

Nous utilisons le terme de partie prenante pour désigner la diversité des acteurs qui - avec ou en opposition de l'organisation qui a la charge (la responsabilité) d'un agencement à concevoir – entrent et participent au processus de conception, ou sont écartées de ce processus de conception. Nous entendons tout d'abord ce terme au sens général porté la littérature ⁽⁵⁰⁾.

En prenant en compte ces deux variables (parties prenantes et agencement en conception ou paramètres de conception) nous définissons une situation de conception structurellement fermée ou ouverte. Nous disons (Zacklad, 2003) qu'une situation de conception est structurellement ouverte quand les finalités et l'issue du projet sont incertaines, parce que les parties prenantes ont la possibilité de faire évoluer le collectif qu'elles forment et qu'elles peuvent modifier les paramètres de conception (et plus généralement l'agencement en projet). La variété des parties prenantes et la nature plus ou moins innovante de l'agencement en conception (et de ses paramètres) déterminent plusieurs niveaux de situation structurellement fermée ou ouverte, que le tableau schéma ci-dessous traduit :

Les situations de conception (SC)		Agencement en conception (projet et paramètres de conception)	
		Non innovant	Innovant
Les Parties Prenantes (Acteur et Connaissance)	Uniforme/ Confiné	SC structurellement fermée	
			?
	Étendu/ Pluraliste		SC structurellement ouverte

Schéma 1.6 – Les situations de conception structurellement fermées ou ouvertes

⁵⁰ Pour rappel de la note de base de page en introduction - Nous utilisons le terme de « parties prenantes » pour désigner des parties (acteurs) « détentrices d'enjeux et d'intérêts » (Damart et al., 2001, p. 25), porteuses de points de vue et dont la reconnaissance, la participation, et l'implication dans des situations de concertation (ibid.) et plus généralement de conception sont critiques. Nous considérons ainsi cette expression comme générique, dont l'usage va au-delà de la perspective d'intérêt de la gouvernance.

Un premier ensemble de travaux part de la variable Projet/Agencement pour mieux comprendre les processus de conception, et leur maîtrise au regard d'enjeux variés qui s'imposent aux organisations de nos jours. Une réponse est (par exemple) donnée par le modèle C-K (Hatchuel et Weill, 2003), qui cherche à piloter la conception en situation d'innovation intensive, quand la question est celle de « connecter » cognitivement et socialement une variété de concepts (propositions indécidables) et de connaissances (solutions intermédiaires validées) élaborées séparément ou conjointement. Les auteurs définissent « l'espace de conception » comme formé de deux « poches », la poche des connaissances et celle des concepts. C'est le travail dans chacune de ces poches, et entre ces poches s'alimentant mutuellement, tout au long de processus de conception, qui permet de gérer l'expansion des concepts et des connaissances et de générer des lignées de produits. Cet espace de conception offre un lieu pour apprendre ce sur quoi il faut apprendre. Ce modèle a pour fondement principal la question de l'exploration de solutions, à travers différents modes de génération et de lignages entre connaissances et concepts. Les connaissances et concepts sont produites par des acteurs, dont cependant la variété n'apparaît pas directement au cœur de ce modèle.

Une autre réponse peut être apportée par des travaux qui s'intéressent à cette complexité croissante en termes d'acteurs et de relations entre acteurs. Ce qui est attendu de la conception, les enjeux ou problèmes à résoudre / construire sont analysés à l'aune de la variété des acteurs qui participent aux processus (la question de l'exploration des acteurs). **Et c'est la variété des parties prenantes qui paraît poser problème, comme cela émerge d'une relecture de nos cas :**

- Le gestionnaire aéroportuaire se trouve devoir négocier avec une multitude de parties prenantes la conception de son projet stratégique. Cette multiplicité doit permettre de faire varier utilement les apports de financement de chacune des parties, et de diminuer d'autant la dépendance à l'une d'elle. Mais le gestionnaire craint que la négociation ne conduise à des compromis ne permettant pas de sauvegarder l'essence de son projet. Quelles sont alors les parties prenantes réellement « utiles » ? Le gestionnaire ne peut-il créer ou encourager certains thèmes de discussion pour retenir certains acteurs et en écarter d'autres ?
- Des sous-traitants, chacun ayant des compétences-métier variées, parviennent difficilement à se coordonner pour concevoir ensemble – et avec leur donneur d'ordre – un outil supposé leur donner un avantage stratégique. Pourtant reconnaissent-ils que seule une collaboration peut leur permettre d'innover durablement et de sortir de la crise de leur secteur. Ne peuvent-ils élaborer les innovations de produits ou de process qui vont leur permettre de contourner des DO omnipotents ?
- Des acteurs professionnels, habitués à quelques « débrouillardises » pour servir au mieux leurs clients, décident de travailler ensemble et de manière plus coordonnée pour produire des innovations de service. Mais la diversité de leur métier leur permet-elle de se comprendre ? Ces métiers ne posent-ils pas des « frontières » difficiles à remettre en cause lors de la conception d'outils communs de travail ? Ne vaut-il mieux

pas réduire l'hétérogénéité des professions pour aboutir à des innovations plus compréhensibles et actionnables par tous ?

C'est effectivement la variété des acteurs qui caractérisent nos cas et nous avons utilisé des vocabulaires différents pour évoquer cette l'hétérogénéité : intérêts stratégiques et positions (souvent institutionnelles) dans le cas *Aéroport*, compétences stratégiques et techniques, position le long d'une chaîne de valeur dans le cas *Textile*, ainsi que pratiques, connaissances et points de vue issus de la profession dans le cas *Réseau de santé*. De même, nos terrains montrent comment les acteurs ont tenté d'agir au regard du poids (réel ou perçu) de ces parties prenantes : poids relatif d'un point de vue institutionnel et financier dans le cas *Aéroport*, poids relatif d'un point de vue des complémentarités de compétences et de la localisation géographique dans le cas *Textile*, et poids relatif d'un point de vue d'une hiérarchie professionnelle ou institutionnelle dans le cas *Réseau de santé*.

L'hétérogénéité des acteurs est liée à la nature des agencements qui doivent être conçus (un agencement technologiquement complexe requérant par ex. une diversité de compétences) ; elle est aussi imposée, par ex. par un cadre réglementaire qui oblige une organisation à négocier et décider avec différentes institutions (cas *Aéroport*) ; elle peut être héritée de pratiques antérieures (cas *Textile*) ou être fortement recherchée (cas *Réseau de Santé*).

L'hétérogénéité des PP est perçue comme source d'innovation, et prend la forme de répertoires plus ou moins vastes de projets, de procédures et de réponses, qui favorisent la capacité des organisations à faire face à leur environnement changeant, complexe, exigeant.

Cependant, la diversité des PP pose problème :

- La diversité pose problème en soi en raison de la multidimensionnalité de l'acteur : ils sont les représentants d'organisations (les différentes collectivités locales, entreprises et organismes avec lesquels le gestionnaire aéroportuaire a eu à faire), de professions (médecins, autres professionnels de santé, dans le cas *Réseau de Santé*), ou encore de positions et d'entreprises industrielles (ST et DO dans le cas *Textile*). Mais ils mettent également en œuvre des pratiques, des points de vue, des connaissances tout au long du processus de conception ;

Ces acteurs sont donnés au départ ou entrent en jeu tout au long du processus, ils sont relativement uniformes en termes de savoirs et d'institutions, organisations, professions qu'ils représentent, ou davantage pluralistes.

- La gestion de la diversité des acteurs est délicate ; cette hétérogénéité puisse aussi rendre difficile la coordination des acteurs (Reagans et Zuckerman, 2001) et elle peut conduire à des formes d'organisation coûteuses en termes cognitif, organisationnel (cout de gestion de la coordination) et politique (cout de gestion de la coopération) ;
- Son issue est incertaine en raison de parties prenantes dont il est parfois difficile de maîtriser ou d'anticiper les réactions, les intérêts, voire le poids dans une discussion, pouvant entraîner des situations de blocage, déviance, dispersion ; l'acteur peut se retrouver en position de non-autonomie par rapport à la variété des porte-paroles et des exigences médiatisées par les acteurs nombreux ;

- elle ne favorise pas toujours un contexte de sécurité, autour de routines et de pratiques bien installées, qui offrent un cadre cognitif et social prévisible, rassurant (Goffman, 1974).

C'est parce que la diversité des parties prenantes est critique et qu'elle pose problème, que nous faisons de cette diversité un mode de lecture, de compréhension et d'intervention de nos cas, dans le but d'offrir une compréhension renouvelée des processus de conception.

Nous plaçons les parties prenantes au cœur de la conception d'agencement et de son pilotage ; les parties prenantes avec qui travailler deviennent un critère de conception et l'organisation pilote le processus de conception en fonction de ces parties. La question générale qui nous intéresse est de savoir comment l'organisation peut « jouer » ou agir avec certaines parties prenantes pour piloter la conception d'un agencement.

La diversité des parties prenantes est considérée et construite comme la variable d'analyse et d'action (principale) pour mener un processus de conception.

Nous postulons – par inférence inductive à partir de nos travaux de recherche – que l'organisation conçoit un agencement (et ses paramètres de conception) en fonction des parties prenantes avec lesquelles elle fait le choix de travailler (ou de ne pas travailler).

Nous posons la question suivante :

Dans quelle mesure et comment l'organisation construit-elle et mobilise-t-elle volontairement la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception ?

Nous considérons cependant que ce qui constitue la diversité des parties prenantes n'est pas une donnée, ni même le fait de devoir concevoir avec une variété plus ou moins grande de parties prenantes. Nous nous situons dans une approche constructiviste de la diversité et nous considérons que l'organisation va manœuvrer de telle sorte à :

- a) Construire ce qui fait différence et ce qui fait ressemblance entre les parties ; l'organisation cherche ainsi à mobiliser les traits (au sens générique de dimension, variable) de différence et de ressemblance qui lui conviennent pour mener son projet de conception. Ainsi la diversité en termes d'âge, de sexe, voire géographique n'a jamais été évaluée comme posant problème par les acteurs désireux de concevoir le réseau de santé RPM (cas Réseau de Santé). A l'inverse, la dispersion géographique était un des traits qui a fondé la diversité des parties prenantes à intégrer au financement du programme aéroportuaire (cas Aéroport) ; l'organisation va ainsi créer des catégories d'action (un réseau médical et non pas social par ex.) pour concevoir un agencement en fonction des parties prenantes avec lesquelles elle souhaite (ou ne souhaite pas) travailler ;

Nous nous ainsi écartons d'une définition statique et déterministe des parties prenantes, catégories ex ante, avant toute action (comme le fait Clarkson, 1995).

- b) Gérer le processus de conception en faisant le choix d'un degré d'ouverture (et de fermeture) plus ou moins important aux parties prenantes, dont elle aura construit (défini) ce qui fait différence ou ce qui fait ressemblance.

Nous nous écartons d'auteurs qui analysent le partenariat par des variables davantage stratégiques (Ahuja, 2000, Arègle et al., 2003), de volonté d'engagement (Jolly, 2001).

Nous considérons la diversité des parties prenantes comme un outil construit par l'organisation pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception.

Concevoir par la diversité repose sur (pour rappel de l'introduction) :

- Construction de LA partie prenante, visant à répondre à la question suivante : à qui a-t-on affaire ? (point a ci-dessus) ; Un même individu peut être salarié mais aussi client, investisseur mais également fournisseur... Il est ubiquiste (Martinet, 1984) et véhicule, potentiellement, une très large variété de savoirs, pratiques tout autant qu'il représente différentes institutions ; la construction de la partie prenante consiste à délimiter cette PP en termes de savoirs et/ou d'institutions qu'elle représente, et qu'elle fera (ou tentera de faire) valoir dans le processus de conception ;
- Construction DES parties prenantes, visant à répondre à la question suivante : avec qui entend-on mener le processus de conception ? (point b ci-dessus). Une relecture de nos travaux de recherche nous a permis de mettre en évidence **trois postures de l'organisation face à la diversité des parties prenantes** : **Refus** de l'hétérogénéité des acteurs (cas *Aéroport*), **Exploitation** ou la difficulté à faire émerger une action collective de cette hétérogénéité pourtant acceptée (cas *Textile*), **Exploration** ou la valorisation de l'hétérogénéité comme fondement de la conception (cas *Réseau de Santé*).

Le tableau 1-7 présente ces trois postures de l'Organisation Orientée Diversité.

Nous appelons Organisation Orientée Diversité l'organisation qui construit et mobilise la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception. L'Organisation Orientée Diversité est l'organisation qui construit et mobilise la diversité comme un outil de conception. Le schéma 1.6 illustre notre travail, qui constitue une adaptation du schéma 1.5 ci-dessus, eu égard à notre regard spécifique :

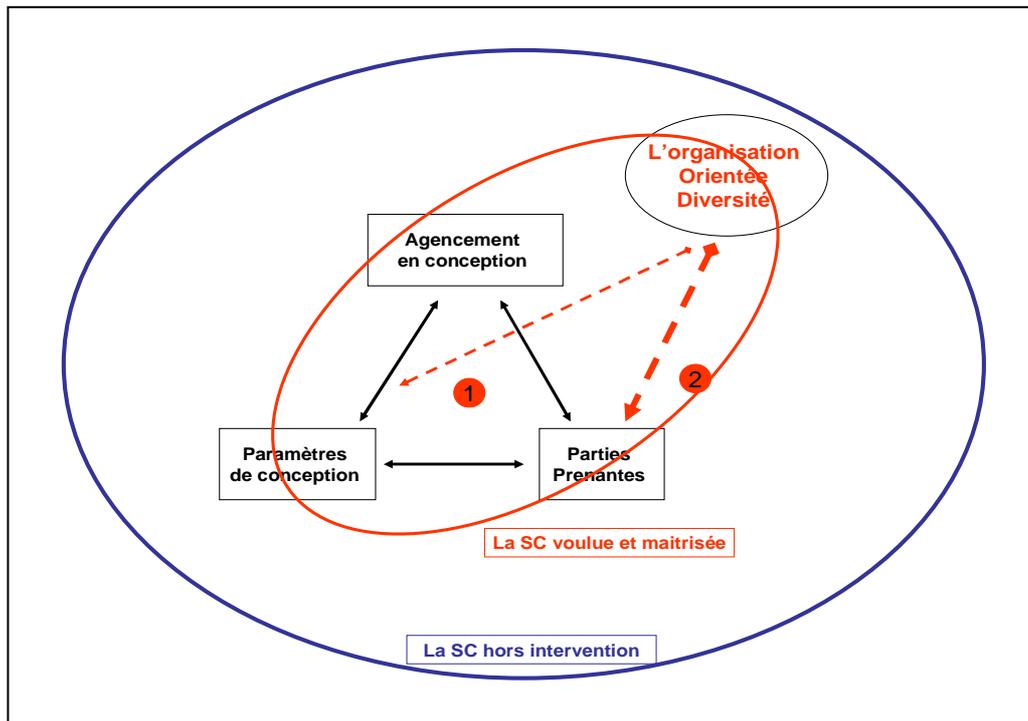


Schéma 1-7. Une vision politique de la conception d'agencement : le modèle de l'OOD

Commentaires du schéma 1-7 :

- Nous nous intéressons à l'organisation, appelée organisation orientée diversité, qui pouvant agir sur la variable « Agencement » et/ou « Paramètres de conception » (flèche 1), décide d'agir sur la variable « Parties Prenantes » pour piloter le processus de conception (flèche 2) ;
- Elle cherche par cette variable construite « Partie Prenante » à maîtriser la situation de conception (cercle rouge) ;
- Et l'agencement en conception (ou ses paramètres) apparaîtra comme le résultat de choix volontaires de travailler ou de ne pas travailler avec certaines parties prenantes, parce que l'organisation évalue que la gestion des parties prenantes est incertaine, l'issue du processus de conception est aléatoire, et qu'il est difficile de travailler et de se coordonner en situation de forte diversité des parties prenantes ;
- Nous considérons que – selon que l'organisation est en mesure d'accepter (cognitivement, politiquement, eu égard à ses compétences et habilités tirées d'expériences passées) une situation de conception structurellement plus ou moins fermée ou ouverte – elle va s'ouvrir plus ou moins à des parties prenantes nombreuses et variées (en termes de connaissances, d'institutions représentées) ;
- Les postures de l'organisation face à la diversité des parties prenantes sont : le refus de la diversité, l'acceptation de la diversité et l'exploration (valorisation) de la diversité.
- Etant donné que certains paramètres de la situation de conception restent hors de portée du jeu de l'organisation (cercle bleu), manifestant les limites de la conception par l'outil construit « Partie Prenante ».

Nous disons que l'organisation qui pilote ainsi son processus de conception, **agit, conçoit par la diversité des parties prenantes**. Nous parlons également d'un **agencement conçu par la diversité construite des parties prenantes**, et plus généralement d'une organisation qui conçoit ses agencements (voire qui se structure) en manipulant et construisant la diversité des parties prenantes avec lesquelles elle veut faire. Nous parlons également de **l'outil-diversité**, ou de **la diversité comme un outil de conception**.

Nous appelons « **posture de la diversité** » le choix construit que fait l'organisation d'un degré d'ouverture (et de fermeture) plus ou moins important aux parties prenantes, dont elle aura construit (défini) ce qui fait différence ou ce qui fait ressemblance.

Nous proposons d'étudier les organisations dans lesquelles sont critiques la construction ainsi que la gestion de la diversité des parties prenantes.

	Perspective du <u>refus</u> de la diversité	Perspective de l' <u>exploration</u> de la diversité	Perspective de l' <u>acceptation</u> de la diversité
Terrain	(*)	[Cas Textile] : dépasser la simple collection de compétences localisées dans une même place pour innover et dynamiser un cluster à partir de la variété des savoirs portés par les entreprises	
	[Cas Aéroport] : imposer son action stratégique en dépit de la diversité des enjeux et des intérêts des parties prenantes de l'environnement	(*)	[Cas aéroport] : le gestionnaire oscillant entre une logique de refus des points de vue des parties prenantes sur des éléments de son action qu'il estime stratégique et essentiel (non négociable) et une logique de négociation sur les autres éléments de son action
	[Cas Réseau de Santé] : bâtir une organisation distribuée (hétérogène) qui puisse apporter une réponse à des problèmes pluridisciplinaires, en sachant se préserver de la prégnance de modèles cognitifs qui donnent prédominance à certains savoirs		(*)
Perspective de la diversité	La diversité est niée par l'organisation focale qui cherche à imposer son point de vue (action stratégique) à l'environnement	La diversité est admise et même requise pour faire face à des problèmes (pathologies par ex.) reconnus comme pluridisciplinaires. La diversité est construite en même temps que le projet	La diversité est acceptée pour mener l'action.
Gestion de la diversité	Objet ou outil mobilisé dans une logique de Point de Passage Obligé (Callon, 1986) La coordination contrainte et manipulée	Objet ou outil mobilisé dans une logique d'Objet Frontière (Star, 1989) La coordination dite réticulaire et distribuée	Objet ou outil mobilisé dans une logique de visualisation de la segmentation des connaissances et acteurs (Denis et al., 2001) La coordination dite segmentée
Risques liés à la Perspective adoptée (risques identifiés dans les trois terrains étudiés)	Peut-on convaincre et imposer son action sans se couper de son environnement ?	Comment explorer la diversité sans créer des conflits et des incompréhensions ? Comment surmonter des modèles d'organisations (professionnelles par ex.) qui valorisent certaines compétences ?	La diversité est-elle reconnue comme source de valeur ajoutée ? Comment gérer la diversité sans projets collectifs ?

Tableau 1-7 – Les trois perspectives de la diversité issues des trois terrains de recherche

(*) En réalité, chacun des trois terrains, dans sa perspective longitudinale, peut être analysé en mobilisant les trois postures génériques de la diversité. Nous avons cependant noté que chacun rendait plus particulièrement compte d'une posture particulière. C'est ce que ce tableau entend montrer.

Pour conclure

Le point de départ de notre travail de recherche, mené il y a plus de 10 ans, a consisté à nous interroger sur la capacité et les moyens d'agir de l'organisation dans des univers d'interdépendance. Notre parcours, des terrains de recherche additionnels (même en phase de démarrage), la confrontation avec différents laboratoires de recherche, ou autres lieux de discussions entre chercheurs, nous ont ainsi conduits à nous interroger sur le rôle de la diversité des parties prenantes comme outil pour concevoir des agencements technologiques ou organisationnels. Nous appelons Organisation Orientée Diversité l'organisation qui construit et mobilise la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception.

La problématique de notre mémoire de HDR s'énonce ainsi : Dans quelle mesure et comment l'organisation construit-elle et mobilise-t-elle volontairement la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement (et ses paramètres de conception) et piloter le processus de conception ?

Elle se décline autour des questionnements suivants :

- Questionnement 1 : qu'entendre par diversité ? La diversité peut-elle se construire, ou est-elle un fait, indépendamment du projet de l'acteur ? Est-elle une contrainte, une ressource ou un outil pour l'acteur ou l'organisation ? Ce premier questionnement traitera ainsi de la catégorisation des parties prenantes ;
- Questionnement 2 : selon quels degrés d'ouverture et de fermeture aux parties prenantes (institutions et connaissances) la diversité est-elle créée et mobilisée comme un outil pour concevoir des agencements organisationnelle ou technologiques ? Ce second questionnement traitera des postures de la diversité ;
- Questionnement 3 : quels sont les biais qui résultent de la structuration d'une organisation ou de la conception de dispositifs technologiques par la diversité ? Quelles sont les compétences d'une organisation pour concevoir en construisant la diversité des parties prenantes avec lesquelles elle veut (ou ne veut pas) travailler.

Pour mener à bien ce travail et y apporter des réponses (ainsi que des pistes de recherche futures), nous présenterons dans le chapitre 2 la notion de diversité (questionnement 1) puis le modèle de l'Organisation Orientée Diversité dans le chapitre 3 (questionnement 2). Le chapitre 4 permettra de nous interroger sur les conditions de construction d'un modèle actionnable (ou modèle pour l'action) à partir du modèle d'analyse de l'OOD (questionnement 3). La conclusion de ce travail de HDR présentera des pistes futures de recherche que nous entendons ou que nous avons commencé à mener.

2. Chapitre – La notion de Diversité

Le chapitre 2 vise à répondre au questionnement 1 suggéré à la fin du chapitre précédent, à savoir : « qu’entendre par diversité ? La diversité est-elle un fait, indépendamment du projet de l’acteur, ou peut-elle se construire ? Est-elle une contrainte, une ressource ou un outil pour l’acteur ou l’organisation ? ». Pour ce faire, nous allons travailler la notion si largement étudiée de diversité, pour poser notre manière de définir et de comprendre ce terme qui sera mobilisé dans le modèle de l’Organisation Orientée Diversité (chapitre 3). Les points clés de ce chapitre sont les suivants :

- Une revue de littérature, qui ne se veut pas exhaustive, autour de quatre champs d’intérêt qui constitueront (chapitre 3) notre grille de lecture de l’organisation (orientée diversité), à savoir les champs de l’individu et de l’acteur, des formes organisationnelles, des connaissances et de la conception, permet de mettre en valeur la valorisation de la similitude et de la valorisation de ce qui est différent, et de positionner notre manière à envisager et définir la diversité ;
- Nous définissons la diversité des parties prenantes en termes d’institutions (organisation, profession principalement) et de connaissances (entendues comme des pratiques, des savoirs mis en action, des points de vue) ; nous situons ainsi notre définition de la diversité, et notre travail plus généralement, dans la perspective de la division cognitive et sociale (Moati et Mouhoud, 1994) et politique (Boussard et Maugeri, 2003) de l’action et de l’organisation ;
- Nous définissons la diversité comme ce qui est construit comme hétérogène, différent, selon une perspective constructiviste ; elle relève d’un processus de catégorisation des acteurs et des connaissances, et est construite par l’organisation pour mener le processus de conception ;
- La diversité n’est ni une déviance ni un écart à une moyenne ; c’est une posture (stratégique), le choix de l’organisation de travailler avec certaines parties prenantes pour concevoir des agencements ; nous considérons la diversité ainsi comme un outil ; l’organisation conçoit des agencements par la diversité des parties prenantes.

Et comme nous l’avons suggéré dans l’introduction générale de ce mémoire de HDR, nous allons illustrer par nos trois terrains de recherche présentés au chapitre précédent, les principaux éléments de ce chapitre, en particulier en développant davantage le cas *Réseau de Santé*, travail le plus récent, pour lequel une variété de données et un accès au terrain est encore en cours.

2.1. La diversité : émergence d'une notion

C'est autour de quatre champs théoriques d'intérêts, retenus car ils constituent notre grille de lecture de l'Organisation (et du modèle de l'OOD), que nous allons présenter (sans aucune visée exhaustive) quelques éléments d'une longue tradition en faveur de la similitude, puis les éléments qui voient l'émergence à valoriser – au contraire – ce qui est différent et varié.

2.1.1. Des courants de pensée et d'action en faveur de la « similitude »

L'organisation a longtemps été étudiée dans le cadre de paradigmes qui valorisaient l'uniformité, le commun, la reproduction ; l'action collective supposait donc le partage d'une culture, de pratiques, de comportements ou de valeurs.

Dans le champ d'intérêt de l'acteur et de l'individu, la lutte contre l'arbitraire (le « fait du prince ») ou la personnalisation communautariste (la défense des intérêts d'un groupe) a conduit la science administrative à valoriser l'organisation bureaucratique, fonctionnant selon des règles édictées pour tous (Weber, 1922). Dans la pratique des RH, une certaine égalité de traitement des acteurs (contre l'arbitraire par ex.) est ainsi recherchée et valorisée par ces modèles. Le salarié est un individu objectivement défini en fonction de caractéristiques objectives (diplôme, niveau de performance...), c'est au regard de ces caractéristiques qu'il se voit appliquer une politique salariale, de promotion ou plus généralement de traitement. Cette orientation à considérer de la même façon tout un chacun se répercute également dans les politiques dites d'égalité des chances ainsi que, plus récemment, dans des dispositifs réglementaires (en matière de politique d'action sociale par ex.) qui tendent à nier une spécificité (un handicap par ex.) au nom de l'insertion dans l'environnement normal.

Dans le champ d'intérêt des formes organisationnelles, des modèles d'organisation et des outils de gestion ont tout d'abord valorisé la solution unique, la reproduction et la cohérence. Si la perspective du « one best way » semble ne plus être de mise (⁵¹), les théories de la sélection d'arrangements organisationnels par l'environnement (Hannan et Freeman, 1989), le cycle de vie des industries ou de l'organisation (Chandler, 1962), les perspectives de la contingence technologique (Woodward, 1965), par l'âge de l'organisation et son cycle de vie (Greiner, 1972), par la complexité de l'environnement (Emery et Trist, 1963), sa variabilité (Burns et Stalker, 1966) ou sa différenciation (Lawrence et Lorsch, 1977) prônent l'adéquation forte entre ces facteurs et la structure de l'organisation. Ainsi, ces approches de la contingence n'abandonnent qu'en apparence le postulat de la solution unique ; s'il « *peut y avoir maintenant une diversité de cas de figures, [...] pour chacun de ces cas de figure un*

⁵¹ Disons le « en apparence » car beaucoup d'innovations (autour des NTIC en particulier) ont amené des consultants, des « gourous » et des managers à penser l'implantation de ces outils d'une manière fortement déterministe, très proche de la solution unique tant attendue pour résoudre divers problèmes d'organisation, de coordination, de flexibilité et finalement d'impératifs concurrentiels.

modèle adéquat existe et est proposé » (Rojot, 2003, p. 87-88). Ces travaux sont essentiellement normatifs, déterministes et reposent sur une vision fonctionnaliste de l'organisation, des causes produisant des effets auxquels il est difficile de se soustraire. Loin d'être des orientations anciennes, beaucoup de travaux sur l'implantation des NTIC dans les organisations relèvent de ce même paradigme du déterminisme technologique (Markus et Robey, 1998). La « bonne » stratégie est alors considérée comme liée à la capacité de l'organisation à reproduire, faire pareil, voire à « faire mieux » (mais sans rupture radicale), notamment parce que la proximité ou la similarité de ce qui aura été déjà expérimenté assoient la confiance entre les acteurs et la capacité des organisations à être plus performantes.

Dans le champ d'intérêt de la connaissance, des travaux issus de la socialisation et de la cognition privilégient également le partagé, le commun et le similaire. Pour les sociologues ou les anthropologues, l'organisation se tient grâce à divers mécanismes de socialisation (Durkheim 1967) qui reproduisent entre les acteurs des ciments communautaires et identitaires. En particulier, pour Merton, la socialisation se maintient durant les rencontres et les interactions entre les individus, qui sont vues comme des lieux de transmission de ce qui est et doit être (logique de la reproduction) ⁽⁵²⁾ ; l'acteur recherche aussi dans l'action une sécurité ontologique (Goffman, 1974), qu'il trouve en mobilisant des routines et des cadres cognitifs préexistants. Cette logique de reproduction est similaire à celle de l'acculturation, la culture (d'entreprise, d'atelier...) étant considérée comme un outil d'intégration, souvent perçue comme « réductrice » (Godelier, 2005) ⁽⁵³⁾, notamment des différences entre métiers (Dubar, 2002) ; la culture est opérationnalisée comme un levier pour transmettre ce qui doit être considéré comme « bien » ou « bon » ⁽⁵⁴⁾. Ces travaux ramènent l'organisation à une forme homogène, valorisant des valeurs communes, voire des stéréotypes ⁽⁵⁵⁾, ou encore une « *institution secondaire [...qui] fonctionne comme un moule homogène et reproductible pour tous* » (Godelier, 2005, p. 162).

Enfin dans le champ d'intérêt de la conception, l'identité des acteurs impliqués dans des activités est postulée comme donnée au départ (d'un travail de groupe, d'un processus de conception, d'un plan stratégique à élaborer puis mettre en œuvre) ; il s'en suit que les connaissances et points de vue produits au cours des activités résultent du savoir disponible,

⁵² Et cela au contraire d'autres auteurs qui seront mobilisés ultérieurement, qui considèrent les interactions comme des occasions à favoriser l'apprentissage innovant (Nonaka et Takeuchi, 1995) et la création de connaissance (Cicourel, 2002).

⁵³ La culture peut être définie comme un ensemble de « *valeurs de base partagées par un groupe qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de recevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* » (Schein, 1992, cité par Godelier (2005), p. 141)

⁵⁴ Nous repérons dans ce § 211 les travaux qui regardent la « culture » dans cette logique de reproduction et de maintenance de mode de comportement et de pensée. Il est bien entendu qu'on ne réduit pas ce concept complexe et très diversement défini et mobilisé dans cette seule veine.

⁵⁵ Pour Bergamnn et Ballande (1991), le Suisse est travailleur et pragmatique !

des intérêts existants, des caractéristiques ou des contraintes issues de modèles bien établis (Grenier et Soulier, 2004). La conception, non concurrente, est fondée sur un modèle linéaire de séparabilité des savoirs, privilégiant davantage les savoirs spécialisés et scientifiques (⁵⁶), dont la production et la légitimité sont accaparées par des « experts », au sens du modèle taylorien de la conception (Midler, 1996). Ce modèle va instaurer un cloisonnement (frontière interne et externe) entre les experts concepteurs, les exécutants et les usagers extérieurs, ignorés et donc exclus de toute réflexion sur les futurs produits et services, y compris dans des secteurs fonctionnant par « affaires » tels que le B.T.P. (Guillou et al., 2003). Les mêmes savoirs, les mêmes groupes d'experts, peu ouverts et travaillant autour de méthodes similaires, tendent à reproduire plus qu'à créer de la variété.

2.1.2. L'émergence de courants en faveur de la « diversité »

Ces orientations très générales sont remises en cause à partir de la fin des années 80, quand les marchés ne se contentaient plus des mêmes catégories de produits ou quand les salariés ne se retrouvaient plus dans des discours uniformisants, les individus étant à la recherche (par l'expérience de la consommation) de leurs racines et de leurs spécificités comme source de reconnaissance, de bien-être et de modèles comportementaux et de consommation. Ces nouvelles approches sont rattachées au courant de la postmodernité selon lequel l'individu peut « Etre » en même temps que « Elément » d'une société, qui va reconnaître les différences tout autant que ce qui est identique et commun ; les termes ou expressions de « innovation », « diversité sociale », « équipe projet » ou « projet concurrent », de « micro-segmentation », « usage », « codesign », « apprentissage », « partie prenante », « exploration », « complexité », « savoir spécialiste et profane » ... sont apparus dans les discours et les pratiques postmodernes, permis par un mouvement de déconstruction de l'organisation et des fondements théoriques vus précédemment. L'accent est désormais moins mis sur la totalité que sur ce qui – dans ses différences – compose cette totalité. L'explication des faits évolue d'une perspective du social à une sociologie des associations (Latour, 2006), cet auteur préférant le qualificatif de « collectif » ce qui n'est plus individuel mais multi-individuel, pour signifier « *non pas une action effectuée par des forces sociales homogènes, mais au contraire une action rassemblant différents types de forces qui sont associées précisément parce qu'elles sont différentes* » (Latour, 2006 :107). Nous présentons ci-dessous les raisons avancées en faveur de la diversité de manière volontairement non critique à l'égard des « avantages » supposés de la diversité. Nous porterons ce regard critique sur la diversité dans le chapitre 4 plus particulièrement.

⁵⁶ Nous appellerons plus loin (dans la présentation du modèle de l'OOD, section 3.2) ces savoirs des savoirs confinés, produits dans des lieux tels que les laboratoires disciplinaires de recherche et de R&D, excluant toute autre partie telle que le management, et les parties prenantes extérieures (fournisseurs, clients, consommateurs...)

Dans le champ d'intérêt de l'individu et de l'acteur, l'entreprise prend acte que les salariés ne sont pas tous identiques et que l'on peut les « segmenter » (Pigeyne, 2005, p. 353), soit pour résorber les discriminations ou les inégalités qui pourraient résulter de ces différences (protection des minorités sociales, ethniques...), soit pour tirer bénéfice de cette segmentation (une équipe diversifiée de salariés pour accéder plus facilement à des marchés et des clientèles diversifiés, Ospina, 2001). L'organisation agit ainsi comme stratège (tirer parti de ces différences) mais aussi comme une « institution sociale » dans le souci de vouloir réparer, corriger ces différences (Point et Singh, 2005). Thomas et Ely (2001) ont mis en évidence que les organisations ont une certaine manière de considérer la diversité et ce qu'elle peut leur « apporter » (la diversité comme une *valuable resource*) (⁵⁷). Les deux premières postures rendent davantage compte de ce souci de réparation, la dernière du choix de stratège :

- La perspective de la discrimination et de l'équité : les organisations reconnaissant la diversité dans une visée sociale, à travers des politiques de recrutement et de rétention des individus dits « protégés » (minorités raciales ou handicapés par ex.). Il s'agit de réparer des injustices (exclusion du handicap, exclusion des émigrés de la deuxième génération ...). Mais ces organisations n'envisagent pas que la diversité puisse avoir une quelconque conséquence sur l'organisation ou l'efficacité du travail. Cette perspective est celle de l'assimilation ;
- La perspective de l'accès et de la légitimité: les organisations reconnaissant la diversité dans une visée opératoire et instrumentaliste (recruter des vendeurs en fonction des caractéristiques sociales ou ethniques de la clientèle ciblée par ex.). Cette perspective est celle de la différenciation ;
- La perspective de l'intégration et de l'apprentissage : les organisations reconnaissant les apprentissages et les innovations générés par la diversité ; les différences sont source de croissance à la condition qu'elles soient reconnues et explorées de manière constructive. Cette perspective relèverait d'une logique de construction et d'internalisation de la diversité, dans les processus organisationnels.

Enfin, nous mentionnons les courants liés aux « *gender studies* » pour rappel (⁵⁸), et en raison de leur double intérêt critique : critique de par l'importance des travaux, critique de par la posture épistémologique qui les sous-tend, à savoir une critique idéologique et culturelle sur le discours et les outils produits en sciences sociales par un groupe indifférencié à dominante masculine (⁵⁹). Le genre est un concept qui divise l'humanité en deux groupes (sexe masculin

⁵⁷ La « perspective de la diversité » est définie ainsi : « *the rationale that guides people's efforts to create and respond to cultural diversity in a group; normative beliefs about the value of cultural identity at work; expectations about the kind of impact, if any, cultural differences can and should have on the group and its work; and beliefs about what constitutes progress toward the ideal multicultural work group* » (Ely et Thomas 2001, p. 234).

⁵⁸ Même si nous n'adoptons pas du tout cet ancrage théorique et d'intérêt de recherche dans ce Mémoire de HDR, nous devons mentionner malgré tout ces courants liés aux « *gender studies* » en raison de leur importance critique.

⁵⁹ Le premier cours sur les « *women's studies* » est donné aux Etats Unis à San Diego en 1967.

et féminin), cette différence étant supposée pouvoir expliquer les différences entre hommes et femmes dans tous les aspects de la vie sociale, politique et managériale (Caron, 2004)

Dans le champ d'intérêt des formes organisationnelles, la performance stratégique de l'entreprise (ou sa survie) n'est plus uniquement liée à son positionnement sur un marché, en cherchant à faire mieux que les autres firmes, mais à sa capacité à déployer des compétences qui valorisent sa spécificité, et dans sa capacité à agir entre concurrence et coopération ; un certain nombre de travaux déconstruisent cette organisation perçue précédemment comme homogène, déterminée et rationnelle. Ainsi le changement de vocable au profit des notions d'action collective ou d'action organisée (Friedberg, 1993) indique que ce qui est critique se joue dans les interactions et dans l'action se faisant, laissant l'acteur aux prises de dynamiques locales qu'il ne peut parfois plus contrôler. Différentes terminologies décrivent alors l'organisation selon ses caractéristiques qui sont critiques dans la différenciation : l'organisation distribuée d'un point de vue géographique (délocalisation, filialisation par ex.) et cognitif (portefeuille de compétences spécialisées) (60), l'organisation pluraliste (Denis et al., 2004) définie par un pouvoir et des rôles partagés, des objectifs nombreux (souvent divergents) (61), l'organisation ambidextre (Tushman et O'Reilly, 1996) qui se trouve confrontée à des tensions contradictoires (exploration/exploitation par ex.).

Finalement, l'organisation est davantage vue comme un réseau de ressources et de compétences, de firmes ou encore d'acteurs, réorganisés autour de la chaîne de valeur ; elle appartient également à des réseaux d'alliances, ensemble complexe de réseaux horizontaux et verticaux (Meschi et al., 2000) ... ce réseau pouvant recomposer les frontières de la firme de l'intérieur ou de l'extérieur :

⁶⁰ Orlikowski (2002) définit ainsi les organisations distribuées : *“Such a focus on knowledge and knowledge management is particularly acute in the context of global product development, where the development and delivery of timely and innovative products across heterogeneous cultures, locales, and markets are critical and ongoing challenges. Dealing effectively with such challenges requires more than just good ideas, strong leaders, and extensive resources; it also requires a deep competence in what may be labeled “distributed organizing”—the capability of operating effectively across the temporal, geographic, political, and cultural boundaries routinely encountered in global operations.”* (Orlikowski, 2002, p. 249).

⁶¹ L'organisation pluraliste est définie comme : un pouvoir diffus, des objectifs divergents et des rôles de management (ou de leadership) partagés. Dans ces organisations, il est observé que : a) si ce type d'organisation permet à chaque individu une certaine latitude et autonomie d'action, il est difficile de mener des actions collectives (valorisation de chaque compétence, mais comment créer une compétence collective ?) ; b) la tendance à vouloir rechercher un consensus pour faire en sorte que tout un chacun participe à la stratégie, se fait au détriment du réalisme stratégique, c) en raison de structures et de lieux de pouvoir diffus, l'implémentation de la stratégie est souvent diluée (en raison de négociations permanentes), sédimentant des étapes intermédiaires.

<i>Logique d'apparition</i>	Logique de regroupement	Logique d'éclatement
<i>Nœud</i> ↓ Acteur	Les clubs, réseaux d'acteurs, toute forme de sociabilité... Equipe projet, communauté de pratiques	Eclatement des structures sociétales ou organisationnelles... Individualisation du travail et des produits/services
Organisation	Filière, district industriel, entreprise gérant ses ST dans une logique partenariale...	Externalisation autour de la chaîne de valeur, entreprise étendue, organisation distribuée

Tableau 2-1 – Différentes formes d'organisation de l'activité par regroupement ou éclatement

Dans le champ d'intérêt de la connaissance et de l'apprentissage, deux mouvements complémentaires jouent en faveur de la variété. Le premier s'intéresse à l'innovation et à la création de connaissance (Nonaka, 1994 ; Orlikowski, 2002) à travers différents travaux qui valorisent le lien variété – innovation :

- Le maintien d'une variété d'interprétation (Levitt et March, 1988) pour faciliter l'apprentissage par exploration (March, 1991) et apprendre en dehors des routines et des cadres cognitifs et sociaux habituels (proche d'un changement de 2^o ordre, Watzlawick et al., 1975) ;
- L'importance d'une redondance des connaissances pour encourager les acteurs à apprendre et à expérimenter leurs connaissances dans des circonstances variées (March, 1991) ;
- Le principe de la dissonance cognitive (ou variété cognitive en rupture avec les cadres établis) pour apprendre, notamment au sein de groupes diversement composés (Edmonson 1999), considérant que les conflits sociocognitifs suscités par la variété cognitive entre les acteurs produisent au cours des interactions, de la création de connaissances ;
- Enfin, l'apprentissage croisé qui se nourrit des échanges entre acteurs appartenant à des professions, des métiers, et des logiques fonctionnelles différents (Hatchuel, 1996), les relations véhiculant l'hétérogénéité des savoirs et pratiques.

Le second mouvement, que nous avons déjà présenté au § 113, découle de la distinction théorique entre *Knowledge* et *Knowing*. Cette perspective (Cook et Brown, 1999) définit la connaissance comme une pratique sociale, située, contextualisée et qui dit quelque chose sur les relations, le cadre d'action aussi bien que sur les champs d'intervention des acteurs (Hatchuel, 1996), permettant ainsi de considérer la diversité de la connaissance : cette connaissance n'est pas seulement constituée de savoirs théoriques et figés, mais aussi d'éléments relationnels, sociaux et politiques (Boussard et Maugeri, 2003), contextualisés.

Enfin, le champ d'intérêt de la conception, offre à la fois un ensemble de travaux théoriques, mais aussi un mode d'analyse ⁽⁶²⁾ pour rappeler la montée de la question de la diversité au travers des dispositifs tels que l'équipe-projet ou le plateau-projet, qui révisent la hiérarchisation, les frontières et l'articulation entre savoirs profanes et savoirs scientifiques, savoirs spécialisés et savoirs des usagers... Cette montée de la diversité est portée par le fait même que de nombreux savoirs traversent une crise de légitimité, au profit de savoirs managériaux et relatifs aux clients, et ce d'autant plus fortement que les scientifiques de disciplines connexes et la société dite civile s'autorisent à participer aux débats, les amplifiant ou les déformant de fait (Callon et al., 2001 ; Grenier et Soulier, 2004). L'étude d'organisations particulières révèle souvent la difficulté à tenir compte de préoccupations différenciées, nouvelles. Benghozi (1995) a étudié la difficulté de compagnies de théâtre à développer des savoirs managériaux (autres que les savoirs professionnels et relationnels, parfaitement maniés dans la conception / gestion d'un projet « montage d'une pièce de théâtre »). Grenier et Smida (2001), Grenier (2006, à venir,e) ont montré de même la difficulté d'organisations du champ du social et du médico-social à concevoir des dispositifs d'action en dehors des seules sphères sociales et éthiques, qui leur sont familières et qui légitiment de facto leur activité. Tout paraît parfois se passer comme si ces organisations se croient dispensées de tenir compte des contraintes des modèles de gestion et de stratégie pratiqués dans les organisations industrielles et commerciales (Grenier et Smida, 2001).

Par ailleurs, la conception ne s'arrête plus à la « sortie des usines » et l'objet continue de se construire et d'être construit durant son usage, par des utilisateurs qui bricolent et s'approprient ainsi la production d'expériences, d'usages et de sens non programmés par les concepteurs. Ce changement de perspective a en partie effacé la frontière entre producteurs et consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2004), l'entreprise offrant moins des produits que des objets et des contextes expérientiels que le consommateur mobilise à sa façon pour coproduire son expérience pratique et symbolique (Cova et Cova, 2001).

Nous venons de mettre en lumière quelques travaux importants qui valorisent ce qui est différent, varié et hétérogène et nous allons pouvoir élaborer notre approche de définition et épistémologique de la diversité.

2.2. Définition et approche épistémologique de la diversité

Peut-on observer, « voir » et gérer la diversité ? Peut-on manipuler la diversité ? La diversité existe-t-elle ? Est-elle une ressource ou un outil pour gérer l'organisation ? Est-elle objective

⁶² Si on tend à considérer que « toute » activité collective organisée dans ou entre les organisations est une activité de conception.

ou encadrée dans les relations ?...Voici quelques questions essentielles que suggère la présentation précédente des travaux, auxquelles nous allons répondre afin de poser notre définition ainsi que notre manière d'envisager la diversité. Nous poserons par la suite notre approche épistémologique de la diversité, étudiée dans une perspective constructiviste.

2.2.1. La multidimensionnalité de la diversité

Nous mobilisons les mêmes quatre champs d'intérêt pour regrouper une littérature abondante qui pose – avec des terminologies variées – le contenu et les dimensions de ce que nous appelons diversité.

Dans le champ d'intérêt de l'individu et de l'acteur

Le terme de diversité est ancré dans un ensemble de courants qui questionne l'individu. La diversité est comprise comme la différence entre individus, sur des dimensions aussi variées que le sexe (*gender studies*), la culture, l'âge, la religion, la formation ... Milliken et Martins (1996) ont identifié huit types de diversité : diversité ethnique ou culturelle, sexe (mixité plus ou moins grande), diversité d'âge, diversité de valeur et de personnalité, diversité des formations, diversité fonctionnelle et occupationnelle. Une autre approche consiste à classer ces variables selon qu'elles sont intrinsèquement liées à l'individu (sexe, âge) ou selon qu'elles sont construites lors du parcours des individus (savoir ou formation par ex.), sans oublier une catégorisation habituelle et ancienne de segmentation de la population, celle par les classes sociales (Pigeyne, 2005).

L'individu est aussi acteur ; il en résulte que des variables relatives aux intérêts et aux enjeux (Crozier et Friedberg, 1977) ou des variables structurelles relatives à l'identité et au rôle (Sainsaulieu, 1987) offrent aussi une diversité de lecture des acteurs.

Ces caractéristiques propres, politiques ou situationnelles expliquent (notamment) que l'individu se caractérise par un capital social, à savoir des ressources matérielles et immatérielles, actuelles ou potentielles, auxquelles l'individu accède par les liens qu'il noue (réseau social) (Bourdieu, 1980). Chaque individu se distingue par son capital, mais aussi par la structure relationnelle de son réseau ; la diversité est entendue comme dépendante de la nature et de la structure des relations qui existent entre les acteurs. Respectivement, la diversité serait tout d'abord liée à la propension des relations faibles, davantage porteuses d'informations nouvelles et de possibilités encore peu explorées (Granovetter, 1992), car reliant des acteurs appartenant à des mondes, des métiers, des communautés différents ⁽⁶³⁾ ;

⁶³ Cela se comprend par rapport aux liens forts qui sont noués au sein d'une même communauté, d'un même monde (entre acteurs proches, habituellement en relation), et qui sont davantage porteurs de reproduction, et donc de contrôle social et de cohésion, peu favorable à la diversité. Les liens forts sont plus propices à faire circuler des savoirs bien établis, formalisés, ou complexes (Uzzi, 1997) et relevant de mêmes domaines cognitifs ou sociaux (reproduction de ce qui est déjà acquis entre les membres du groupe).

elle serait également liée à l'existence de trous structuraux (Burt, 1992), définis comme une absence de relation directe entre deux individus, permettent de minimiser la redondance d'information, au sens où, a contrario, « *deux contacts sont redondants lorsqu'ils procurent les mêmes bénéfices en informations* » (Burt, 1992 : 602).

Cependant, si on peut mettre en relation configuration relationnelle, diversité des acteurs et des ressources qu'ils véhiculent, il semble qu'une trop forte hétérogénéité entre acteurs puisse rendre difficiles les relations (Reagans et Zuckerman, 2001). La question est celle de faire tenir un tel collectif diversifié, que nous abordons dans notre second champ d'intérêt qui est celui des formes organisationnelles.

Dans le champ d'intérêt des formes organisationnelles

Le terme de diversité est ici abordé à travers de nombreux modèles d'organisation et de dynamique organisationnelle, qui intègrent des dimensions telles que : structures, tâches et fonctions, niveaux hiérarchiques, degré d'ouverture / fermeture des frontières, modes et outils de coordination.

De manière radicale, la perspective écologique de la diversité (Bond et Pyle, 1998) considère que la diversité est enracinée dans différents niveaux d'analyse (individu, groupe, organisation, environnement) qui interagissent, selon une intensité déterminée par les ressources disponibles dans l'environnement. C'est donc l'environnement qui dicte la variété des firmes (Hannan et Freeman, 1989). Une seconde approche est celle de la contingence environnementale (Lawrence et Lorsch, 1967), à l'international (Bartlett et Ghosal, 1991), technologique (Woodward, 1965) et structurelle (Mintzberg, 1982) qui étudie le lien entre diversité et complexité des tâches et de l'environnement, conduisant les organisations à différencier leurs activités et à imaginer des modes de coordination originaux pour trouver un équilibre entre différenciation et intégration (Lawrence et Lorsch, 1967), entre spécialisation des tâches et modes de coordination (Mintzberg, 1982), au sein d'organisations perçues comme pluralistes (Denis et al., 2001). Le travail précurseur dans ce courant est celui de Lawrence et Lorsch (1967) qui ont proposé que les départements d'une organisation devant se structurer différemment selon des contingences environnementales (différenciation), des mécanismes d'intégration étaient nécessaires pour maintenir une unité organisationnelle et résoudre les problèmes d'interdépendance, nés de cette spécialisation. La différenciation s'exprime autour de trois variables : degré de formalisation des structures, nature des relations entre individus (notamment, orientation émotionnelle et cognitive des managers), terme des objectifs attribués à chaque département. Elle répond à la contingence de l'environnement mesurée sur trois variables : taux de changement dans les conditions de l'environnement, degré de certitude de l'information acquise et laps de temps entre décisions et conséquences de ces décisions. Mais des mécanismes d'intégration (comité, service de liaison, relation interpersonnelle...) seront d'autant plus nécessaires que la différenciation structurelle est

forte, afin de coordonner l'action des différents départements. Notons le travail récent de Bartlett et Ghosal (1991), qui étudient la différenciation des organisations internationales, en mettant l'accent sur les processus de management à mettre en place pour assurer la coordination des ressources ainsi dispersées.

Ces approches configurationnelles sont statiques et ne remettent pas fondamentalement en cause les frontières de l'organisation ; elles sont complétées depuis quelques années par une approche en termes de déconstruction de l'organisation. La diversité des formes hybrides est souvent mentionnée sous la terminologie, floue, de réseau. Terminologie floue puisque la notion de réseau est associée aussi bien à une idée d'homogénéité⁽⁶⁴⁾ que de diversité. Nous avons vu que le degré d'homogénéité dans un réseau social va dépendre de la nature et de la structure relationnelle. D'un point de vue stratégique, l'organisation en réseau répond souvent à des enjeux d'externalisation (coûts, flexibilité, innovation) mais aussi de gestion d'une diversité de compétences et de ressources détenues par d'autres organisations. Kogut (2000) note même que la forme réticulaire est adéquate pour accéder à une variété de connaissances disponibles dans l'environnement, le « marché » étant plus prompt à favoriser l'hétérogénéité des savoirs que l'organisation, qui a tendance à se replier sur la reproduction.

Mais c'est dans une perspective de théorie de l'organisation que la notion de réseau, assimilée à celle d'association, est féconde, pour repenser ce qui fonde l'homogénéité ou la diversité des formes d'action collective organisée. Le réseau permet de porter attention, non pas à une totalité, mais à ce qui compose cette totalité, et aux différences entre les éléments qui la composent (Latour, 2006 ; Callon, 1986), ainsi qu'aux processus d'émergence d'une action organisée (Friedberg, 1993). La question est alors celle de la stabilisation autour d'une diversité (portée ou médiatisée par les acteurs), plus ou moins reconnue. Callon (1986) propose, avec la théorie de l'acteur réseau, des mécanismes d'intéressement et d'enrôlement autour d'un objet ou d'un dispositif en conception. Friedberg (1993) a identifié quatre processus (intériorisation, formalisation, délégation et décentralisation) par lesquels « *sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique* » (Ibid. : 15). Ce changement de perspective est aussi un changement de niveau d'analyse car ce qui est critique (dans l'appréciation et la gestion de la diversité notamment) est ce qui se joue dans les relations et les interactions entre acteurs. C'est là donc que se construit, se négocie, se gère la diversité. Mais c'est aussi dans les relations que la reproduction se fait (lien fort), quand les relations permettent de faire circuler des routines, substrat de sécurité ontologique pour les individus (Goffman, 1974).

⁶⁴ Le réseau (bancaire, technologique, ...) était associé au XIX^e à un mode de diffusion d'idées, de pratiques, poursuivant ainsi une visée globalisante et universalisante : « les réseaux techniques de communication portent en eux-mêmes un changement social positif : la suppression ou la collaboration des classes sociales. Le réseau de communication vaut démocratie, association et égalité. Réciproquement, la question sociale (réduire la distance entre classes) est ramenée à une question technique (créer des réseaux de communication) » (Musso 2003 : 209).

Enfin dans le prolongement de ces travaux sur les formes organisées, sont apparues les notions d'organisations distribuées (Carlile, 2002 ; Orlikowski, 2002), d'un point de vue géographique (quand les services, départements et individus sont délocalisés et présents en de nombreux endroits de par le monde), mais aussi d'un point de vue cognitif, quand sont mis en évidence les différents savoirs, pratiques, mais aussi métiers portés par les individus. Nous allons ainsi aborder le troisième champ d'intérêt de la question de la diversité, celui lié aux connaissances des acteurs et le quatrième champ d'intérêt relatif aux objets en conception.

Dans le champ d'intérêt de la connaissance

Le savoir est envisagé comme un processus social (knowing), une pratique située (Orlikowski, 2002) ⁽⁶⁵⁾, posture qui attribue une attention particulière aux interactions et aux contextes d'interaction dans lesquels les pratiques et les connaissances se créent et se construisent durant les échanges et les interactions entre individus (Cook et Brown, 1999). La diversité des connaissances est repérée à travers la notion de « dispersed knowledge » ou de distribution des connaissances, selon laquelle « *l'idée de cognition socialement distribuée [qui] renvoie au fait que les individus travaillant en coopération sont susceptibles d'avoir des connaissances différentes....* » (Cicourel 2002 :146). La diversité est ainsi vue comme un élargissement (cohérent ou non) du répertoire cognitif (et comportemental) des acteurs, elle découle des caractéristiques des individus que nous avons vues précédemment, de leurs métiers ; cette diversité cognitive découle aussi de l'organisation et de ses métiers / activités, avec une relation entre division structurelle entre et au sein des organisations et division cognitive du travail (Moati et Mouhoud, 1994).

... et dans le champ de la conception

La diversité de l'objet ou du projet à concevoir, quand les ambitions et enjeux stratégiques ou fonctionnels obligent à faire appel à des connaissances variées ⁽⁶⁶⁾, découle en fait d'une interrogation actuelle sur la nature et le processus de conception. La conception n'est plus vue comme un processus linéaire allant de la recherche au développement puis production (construction), mais un processus dynamique, instable et incertain de codétermination des logiques et des contraintes de nombreux acteurs réunis à chacune des phases du processus de design (Callon et al., 2001 ; Jeantet et al., 1996). Plus radical est de considérer que l'innovation ne s'arrête plus à la « sortie des usines » (Prahalad et Ramaswamy, 2004) ; l'objet continue de se construire et d'être construit par des utilisateurs qui bricolent (de

⁶⁵ Cette perspective s'oppose à celle dite du Knowledge, qui considère les savoirs comme un stock, plutôt formalisé, tangible et explicite. La question est celle de leur transférabilité par des techniques de Knowledge management. Cook et Brown (1999) parlent de « generative dance » - pour signifier l'action par laquelle les acteurs mobilisent le « Knowledge » acquis (souvent validé et formalisé au niveau organisationnel) pour mener leurs pratiques quotidiennes. Au contraire d'Orlikowski (2002) pour qui la perspective du Knowing par laquelle les pratiques sont construites, stabilisées, partagées, peut se comprendre sans recourir au concept de Knowledge.

⁶⁶ Naturellement, la relation inverse ne peut être niée : quand l'objet ou le projet à concevoir est « de facto » limité par les connaissances existantes à un moment donné.

Certeau, 1980) et s'approprient la production d'expérience, d'usage et de sens non programmé par les concepteurs (Caru et Cova, 2003). Cela contribue à prendre en compte une variété de savoir : savoir issu de sa profession, de métier et de ses pratiques, savoir profane issu d'une « société civile » par opposition au savoir savant (Callon et Rabeharisoa, 1999), labélisé par des laboratoires, des théories et des académies scientifiques... La diversité des connaissances découle enfin de la manière avec laquelle les acteurs interagissent (directement ou médiatisé par des outils à base de savoir), puisque c'est dans les interactions que les connaissances sont confrontées, échangées et finalement produites (Wenger, 2000).

Ces différents travaux révèlent avec quelle variété ce qui est différent est abordé, variété liée au « contenu », au niveau et à l'unité d'analyse. Il était important de rappeler ces travaux pour maintenant poser notre définition de la diversité.

2.2.2. Définition de la diversité

Nous allons présenter notre définition de la notion de diversité en 4 points, puis l'illustrerons sur le cas *Réseau de Santé*.

La diversité des parties prenantes en termes d'institutions et de connaissances

La littérature mobilise une grande variété de termes pour rendre compte de ce qui n'est pas homogène, de ce qui est différent : genre, différenciation, dispersion, distribution, éclatement, configuration, variété, hybridation, diversification, exploration, redondance, slack... Cela rend compte de la multidimensionnalité de la notion de diversité, qui est de nature individuelle, organisationnelle, cognitive, culturelle, sociale ainsi qu'elle est liée aux caractéristiques des objets en conception. La diversité est souvent analysée en termes de degré ou de niveau : proportion d'homme et de femme, écart type autour d'un âge moyen, variété des connaissances portées par des acteurs appartenant à des mondes différents, exerçant des métiers différents... La diversité est observable à différents niveaux : individu, organisation, objet à concevoir et connaissance (pratique, point de vue) portée par les acteurs et les organisations. Elle découle de facteurs tout aussi variés que ceux découlant de l'individu lui-même, de son parcours, de ses fonctions La diversité est également enchâssée dans les organisations, les professions qui portent des façons de faire différentes ⁽⁶⁷⁾.

A partir de ce matériau disparate, nous définissons la diversité des parties prenantes comme ce qui est hétérogène en termes d'institutions et de connaissances, où :

- La partie prenante représente une institution ; nous définissons l'institution comme ce qui est institué et extérieur à l'organisation et à son action, qui structure la vie sociale,

⁶⁷ Nous avons évoqué dans § 111 la pluri-dimensionnalité de l'individu : « *L'individu n'est pas seulement impliqué dans la situation étudiée, mais aussi dans d'autres cadres de vie : il est dirigeant, père de famille, citoyen, artiste ... autant de caractéristiques personnelles et sociales qui vont influencer sur sa manière de comprendre et fixer ses objectifs* » - Rojot et Bergman, 1989 :143-144).

qui est aussi plus largement des valeurs, normes, schémas structurels... qui habilitent ou contraignent l'acteur ou l'organisation, rendant leur comportement prévisible et compréhensible (Hargrave et Van de Ven, 2006). L'institution désigne ainsi « toutes les activités régies par des anticipations stables et réciproques » (Dubet, 2002, p. 22). Ce peut être une organisation, des coutumes, des règles du marché, mais aussi une profession, un métier ; c'est en raison de ce que la partie prenante représente qu'elle sera intégrée ou non dans le processus de conception ;

- La partie prenante mobilise des connaissances, entendues comme des pratiques, des compétences, des savoirs en action, des points de vue (voir plus largement § 113 et § 125) ; c'est également en raison de ce que la partie prenante mobilise dans l'action au quotidien qu'elle sera intégrée ou non intégrée dans le processus de conception.

Nous considérons ainsi que la « partie prenante » se définit par ces deux dimensions : institution et connaissance. C'est au regard de ces deux dimensions ou de chacune d'entre elles considérée séparément que l'organisation décide de travailler (ou de ne pas travailler) avec certaines parties prenantes :

- dans le cas Aéroport, nous avons observé que le gestionnaire avait intérêt à constituer autour de son projet un collectif de PP varié en termes des institutions qu'elles représentent, de telle sorte à affirmer et diffuser la légitimité de son projet et recevoir un soutien financier sans devoir dépendre d'une seule partie ; dans le temps cependant, le gestionnaire a agi de telle sorte à restreindre les points de vue et les pratiques de ces parties prenantes pour sauvegarder une cohérence autour de son projet ;
- dans le cas Réseau de Santé, à l'inverse, nous avons observé que le président du réseau a agi de telle sorte à réduire la diversité des professions et des institutions (hôpital, collectivité locale, services municipaux...) pour réduire la diversité des intérêts et des cultures portées par ces institutions ; dans le temps cependant, il a favorisé, par des discussions autour de cas patients, à faire varier les points de vue et les connaissances (que les parties prenantes pouvaient intégrer par le recours à des experts – qui n'étaient pas clairement intégrés aux collectifs, mais seulement représentés) pour concevoir le réseau de santé et ses dispositifs de fonctionnement.

Nous introduirons au chapitre 3 (qui présente le modèle de l'OOD, à savoir la mise en action de la conception par la diversité) la notion de « choix des armes » pour signifier que l'organisation peut vouloir jouer sur les PP en tant qu'institution ou en tant que connaissances pour construire la diversité et concevoir un agencement.

Une diversité des parties prenantes comme une diversité construite

La diversité est conceptualisée et mobilisée de différentes manières dans les travaux que nous avons présentés (§ 212 et § 221) :

- La diversité est parfois vue comme une déviance par rapport à une norme, une routine et la gestion de la diversité consiste alors à réduire ces écarts constatés ;
- La diversité peut être mobilisée comme un « descripteur » de la constitution d'un collectif ; ce descripteur permet de montrer le degré d'hétérogénéité sur les différentes dimensions que nous avons vues apparaître dans la littérature : sexe, âge, taille, ressources et compétences stratégiques, formes organisationnelles, connaissances et savoirs... La diversité permet alors d'analyser ce qui est différent ;

- La diversité est mobilisée comme une donnée, extérieure aux acteurs qui agissent. C'est un état de fait, une contrainte (au sens de) et une structure sociale produite en dehors de l'action, des acteurs et des organisations qui participent à une démarche de conception ; la littérature examine alors l'impact de cette diversité sur des variables telles que performance, créativité, travail d'équipe ... (Milliken et Martins, 1996) ;
- La diversité est mobilisée comme une ressource pour mener à bien une action, quand par ex. la créativité au sein d'un groupe ou l'apprentissage au sein d'une équipe est recherchée en intégrant des acteurs aux caractéristiques variées (celles qui sont supposées agir sur la capacité de créativité ou d'apprentissage). C'est en faisant varier la diversité que l'on peut (ou supposer pouvoir) soutenir une action ;
- La diversité est également étudiée comme un résultat, une conséquence, de politiques managériales, sociales, sociétales ... Les facilités fiscales ou sociales en matière de mise à la retraite anticipée vont conduire à « vider » des équipes de salariés de ceux qui précisément avaient l'expertise issue de longues années de travail, déséquilibrant par ex. la diversité des expertises ou la diversité en termes d'âge d'une équipe ;
- Enfin certains auteurs, moins nombreux, étudient dans quelle mesure l'organisation, ses arrangements structurels, son fonctionnement, ou encore la manière dont elle comprend l'apport des différences, négativement ou positivement, affecte la diversité et sa gestion (Thomas et Ely, 2001 ; Janssens et Zanoni, 2005).

Notre positionnement est proche de ce courant récent et encore peu étoffé (Janssens et Zanoni, 2005), tout en s'en distinguant. Nous adoptons avec ces auteurs une vision constructiviste de la diversité (voir § 223). Ils considèrent que l'organisation produit la diversité, montrant comment la manière dont le travail est organisé affecte la compréhension de la diversité par l'organisation et son approche du management de cette diversité.

Nous nous distinguons quelque peu et posons que l'organisation construit la diversité des parties prenantes en vue de mener son projet de conception. Cette construction porte sur les deux dimensions que nous avons identifiées plus haut, les institutions représentées par les parties prenantes et les connaissances mises en œuvre qu'elles manipulent. Par cette construction, et sur ces deux dimensions, l'organisation dit ce qui fait différence et ce qui fait ressemblance entre les parties prenantes. La diversité est construite comme ce qui est différent, hétérogène, pour mener un processus de conception. Pour cette raison, nous considérons que la diversité relève d'une construction de catégories pour la conception.

Une diversité construite autour de catégorisations

Construire la diversité signifie identifier et s'appuyer sur des catégories de parties prenantes en termes d'institutions et de connaissances, pour dire ce qui est différent et identique. Tout acteur est pluriel et il appartient à l'organisation de dire ce qui fait différence et ce qui est identique. Nous avons illustré cela dans la section 1.3 précédente ⁽⁶⁸⁾.

⁶⁸ Ainsi, nous avons dit que la diversité en termes d'âge, de sexe, voire géographique n'a jamais été évaluée comme posant problème par les acteurs désireux de concevoir le réseau de santé RPM (cas Réseau de Santé). A l'inverse, la dispersion géographique était un des traits qui a fondé la diversité des parties prenantes à intégrer au financement du programme aéroportuaire (cas Aéroport).

L'organisation peut mobiliser des catégories qui existent déjà (diversité héritée) ; elle peut créer des nouvelles catégories, qui n'avaient pas cours encore entre les parties prenantes.

La catégorisation est construite pour l'action et notre manière d'aborder la diversité se distingue en ce sens de la diversité requise de Weick (1985). Cet auteur expose qu'il faille de la variété pour ressentir et gérer la variété : « le principe de la variété requise établit qu'aucun système de détection ne peut contrôler un input plus compliqué que lui » (Weick, 1985, p. 50). « Il faut de la nuance pour comprendre les nuances du monde et cette capacité permet également d'agir de manière complexe et nuancée » (Vidaillet, 2003, p. 38). Notre approche est différente puisque l'organisation va (à l'inverse) concevoir la diversité des parties prenantes « qui lui convient », selon ses capacités, habitudes, expériences à manœuvres dans des situations de conception structurellement plus ou moins fermée ou ouverte ⁽⁶⁹⁾.

La diversité construite et mobilisée comme un outil de conception

La diversité des parties prenantes pose problème : problèmes d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967), de stabilisation (Friedberg, 1993), d'intercompréhension (Burrell et Morgan, 1980), de choix sociaux à vouloir réparer, corriger ou tirer parti de ces différences (Point et Singh, 2005), et de réalisme ou faisabilité stratégique, dans des organisations qualifiées de pluralistes (Denis et al., 2001) (70). La diversité pose problème par principe (avec qui travailler ?, quel degré d'ouverture aux acteurs ?), en raison de ce qui en découle (ambivalence de ce qui est géré, conçu ou structuré selon une ouverture plus ou moins grande aux PP) et dans sa mise en œuvre (capacité à identifier et mobiliser des acteurs pour mettre en œuvre la diversité...) (71). La diversité posant ainsi problème, l'organisation peut la gérer. Mais avons-nous considéré (et c'est le cœur de notre travail) que l'organisation « va plus loin » en construisant la diversité « qui lui convient », eu égard aux situations de conception dans lesquelles elle est habile ou compétente pour agir (voir schéma 1.6).

La diversité est ainsi construite et mobilisée comme un outil de conception. En effet, c'est en s'appuyant sur des parties prenantes qu'elle aura identifiées et catégorisées, et avec lesquelles elle acceptera de travailler (ou de ne pas travailler) que l'organisation va mener son processus de conception et élaborer un agencement organisationnel ou technologique.

⁶⁹ Nous développerons bien davantage cette notion de variété requise dans le chapitre 4 quand nous examinerons les limites et les pièges de la conception au moyen de l'outil diversité.

⁷⁰ L'organisation pluraliste est définie comme : un pouvoir diffus, des objectifs divergents et des rôles de management (ou de leadership) partagés. Dans ces organisations, il est observé que : a) si ce type d'organisation permet à chaque individu une certaine latitude et autonomie d'action, il est difficile de mener des actions collectives (valorisation de chaque compétence, mais comment créer une compétence collective) ; b) la tendance à vouloir rechercher un consensus pour faire en sorte que tout un chacun participe à la stratégie, se fait au détriment du réalisme stratégique, c) en raison de structures et de lieux de pouvoir diffus, l'implémentation de la stratégie est souvent diluée (car négociation permanente), sédimentant des étapes intermédiaires.

⁷¹ C'est logiquement dans la § 331 (au chapitre 3 sur le modèle de l'OOD) que nous posons les critères de pertinence à mobiliser ce modèle de l'OOD pour analyser et comprendre une situation de gestion (construction d'une organisation ou conception de dispositifs). Ces critères sont : la criticité des PP, criticité du dialogue avec les PP, criticité de la mise en scène et de la légitimité de la conception par la diversité des PP.

Nous approfondissons cette notion de diversité comme outil à travers les trois dimensions d'un outil ci-dessous. Les deux premières sont à rapprocher des travaux déjà mentionnés au § 124 (David, 1998) sur l'outil, tandis que la troisième dimension (dimension politique), rend compte que l'activité (collective) n'est jamais neutre ; elle « encapsule » (Broussard et Maugeri, 2004) des choix, quant aux parties prenantes, institutions et connaissances qu'ils portent et mettent dans l'action. Ces choix doivent être d'autant plus légitimés et mis en scène que l'environnement dans lequel l'organisation agit est complexe et fragmenté, et/ou que ces choix ne vont pas de soi (par définition, puisque nous considérons que l'organisation construite la diversité des PP avec lesquelles elle veut travailler ou ne veut pas travailler) :

- L'outil-diversité dans sa dimension sociocognitive permet de dire ce qui est en jeu dans la conception, autour de quelles catégories d'action l'organisation entend concevoir l'agencement ; et l'organisation mobilise (ou ne mobilise pas) les parties prenantes (au titre des institutions qu'elles représentent et des connaissances qu'elles mobilisent), considérant ainsi ce qui fait différencie et ne fait pas différencie entre ces PP. Il y a ainsi catégorisation des acteurs et des connaissances.

Adoptant la méthodologie d'étude de la diversité de Janssens et Zanoni (2005), nous pouvons repérer des thèmes de débats, de discussion d'argumentations mobilisés par les parties prenantes, et retenues ou non retenues par l'organisation, ainsi que ces thèmes créés par l'organisation, pour mener la conception d'agencement.

Ces thèmes rendent compte de catégorisations sociocognitives que l'organisation et les parties prenantes ont construites et qu'elles mettent en débat ; ce sont les points de vue, connaissances et pratiques qui caractérisent les PP.

Ces thèmes permettent méthodologiquement d'établir une cartographie de ce qui est en jeu durant la conception, comme ayant été problématisés et construits, acceptés ou refusés par l'organisation, ainsi que de positionner les parties prenantes autour de ces thèmes (voir schémas A3-1, A3-2 et A3-3 en annexe).

- L'outil-diversité dans sa dimension relationnelle permet de dire avec quelles parties prenantes l'organisation entend mener le processus de conception.

Cette dimension rend compte de ce que nous appelons (et que nous présenterons au chapitre 3), les postures de la diversité, à savoir le choix construit que fait l'organisation d'un degré d'ouverture ou de fermeture plus ou moins importants aux parties prenantes, autour de dimensions qu'elle aura construites (ou validées), pour signifier ce qui fait différence ou ressemblance entre les parties prenantes.

Une première relecture de nos travaux a mis en évidence trois postures de la diversité :

- **la posture du refus de la diversité** rend compte de la posture de l'organisation à refuser la diversité des parties prenantes et à rechercher une focalisation en termes d'institutions et/ou de connaissances ; à savoir autour de catégories d'action que l'organisation veut imposer (et non pas négocier) ;
- **la posture de l'acceptation de la diversité** rend compte de la posture de l'organisation à accepter une diversité donnée, acquise, sans questionner son bien fondé ; à savoir autour de catégories d'action héritées et acceptées par l'organisation ;

- **la posture de l'exploration de la diversité** rend compte de la posture de l'organisation à rechercher, provoquer et encourager de nouvelles catégorisations et d'intégrer les parties prenantes qui les portent ; à savoir autour de catégories d'action explorées par et avec les parties prenantes.

La diversité délimite (posture du refus et de l'acceptation) ou ouvre (posture de l'exploration) le champ de la conception et dit très certainement les limites cognitives des acteurs impliqués dans le processus.

- L'outil-diversité dans sa dimension politique permet de mettre en scène et de légitimer les choix de diversité et les catégorisations de parties prenantes que l'organisation crée pour mener le processus de conception ; la mise en scène et la légitimation permises par l'outil-diversité sont d'autant plus critiques que la construction de dispositifs perturbe les frontières acquises ; or avons-nous besoin, par sécurité ontologique ou pour politiser un champ d'intervention, de tracer des frontières.

La diversité comme outil de conception est une manière de réintroduire des frontières qui font lien (entre des champs différents) ou qui posent une clôture ou qui font lien entre ce que l'on accepte et ce que l'on rejette ; l'organisation manipule la diversité comme un discours (Janssens et Zanoni, 2005), une pratique, pour affirmer son pouvoir à dire et faire ce qui est différent. La catégorisation « contribue à produire les signaux envoyés aux personnes par les entreprises ; ils encouragent ou découragent l'adoption de nouvelles conduites » (Pigeyne, 2005 :362)

Par ces trois dimensions, nous situons la définition de la diversité dans la perspective de la division cognitive et sociale (Moati et Mouhoud, 1994) et politique (Boussard et Maugeri, 2003) de la conception et de l'organisation.

Illustration de la définition de la diversité

La relecture du cas *Réseau de Santé* (réseau RPM) offre une illustration de notre manière à définir et mobiliser la diversité comme outil de conception construction de l'organisation.

- La diversité des parties prenantes en termes d'institutions et de connaissances

Le cas est celui de la conception d'un réseau de santé et de ses différents outils (test de dépistage, bilan, trajectoire patient...) et dispositifs organisationnels (staff, coordination, fonctionnement en groupe de travail...) pour offrir un cadre de travail collectif en vue de l'innovation et d'une meilleure prise en charge de la personne âgée atteinte de trouble mémoire. Les parties prenantes sont nombreuses et défendent a priori le même principe, celui de la pluridisciplinarité, tant ce principe ne peut être ignoré dans le secteur de la santé en général, et celui de la gérontologie en particulier. Mais ce principe est un mot valise qui ne révèle pas ce sur quoi portent en réalité les recompositions professionnelles qui se jouent dans la conception d'un réseau de santé et de ses outils.

Les parties prenantes portent différentes institutions, et deux institutions sont mobilisées, autour desquelles la diversité sera construite : la profession (médecine et autres professionnels de santé, différentes spécialités au sein de la médecine) et des organisations (tutelles, cabinet

de ville, hôpital, services sociaux de la mairie, et maisons de retraite principalement). Elles représentent des intérêts et des positions institués fortement dans le secteur de la santé : la relation (souvent perçue comme hiérarchique) entre l'hôpital et les cabinets de ville, une intrusion (acceptée ou non) des tutelles qui portent davantage une injonction quant au type de réseau de santé à mettre en place, une « mainmise » pas toujours acceptée du secteur privé et marchand (parfois représenté par les maisons de retraite, quand ces dernières sont gérées par des groupes lucratifs) par rapport à des interventions médico-sociales gérées par des institutions associatives ou à but non lucratif.

Ces parties prenantes ont également des points de vue, des connaissances et des pratiques différents sur le réseau, son objet, et les patients :

. Certains médecins généralistes, confrontés à la difficulté de poser et d'annoncer le diagnostic : ils ont une acceptation large des troubles cognitifs, ne limitant pas leur intérêt à la MA ; ils sont aussi intéressés par la prise en charge de la maladie ; ils cherchent un enrichissement de leur métier en pouvant coordonner les interventions autour du patient ; leur connaissance est certes généraliste, mais leur pratique en cabinet, en réalité, tend à déborder largement leur champ d'intervention quand, face à un malade ou à son aidant, le médecin intervient auprès des services sociaux (par ex.) pour mettre en place une aide à domicile. Les MG ont des pratiques différentes vis-à-vis de l'informatique (Grenier, 2007b), mais généralement préfèrent l'informel (d'un réseau social par ex. et d'un dossier patient non formaté qui leur est proposé) à tout processus de standardisation qui est souvent assimilé à un mécanisme de contrôle de leur activité de la part des tutelles ;

. Certains neurologues, davantage centrés sur la MA (enjeu médical et scientifique) : ils veulent améliorer le diagnostic précoce, établir des protocoles thérapeutiques, la décision ne pouvant être prise que sur la base d'un bilan neuropsychologique précis ; ils officient en hôpital ou en ville, ont l'habitude de la formalisation (de par les outils, les CR scientifiques qu'ils produisent). Surtout une hiérarchie implicite, mais très présente, place leur savoir au sommet des savoirs de médecine ; leur connaissance est fortement spécialisée et tend à se segmenter de plus en plus, avec un intérêt grandissant pour certains neurologues à ne s'intéresser qu'aux personnes âgées ;

. Certains orthophonistes et psychologues, dont le point de vue à propos d'un patient aide au diagnostic et au soin : leur souhait est de mieux articuler leur intervention avec les autres professionnels ; position proche de la neuropsychologue (coordinatrice du RPM), qui défend le point de vue d'une prise en charge médicale et sociale du patient ; leur pratique est très transverse et ressemble à celle des MG, hormis qu'ils acceptent davantage la formalisation ;

. Puis certaines Tutelles davantage intéressées à une prise en charge globale de la personne âgée dans l'ensemble du Département ; leur connaissance est essentiellement une connaissance économique et institutionnelle.

- Une diversité des PP qui pose problème

Les promoteurs du RPM ont évalué devoir intervenir par la construction des parties prenantes avec lesquelles concevoir ce réseau, parce que ces PP paraissent poser les problèmes ou difficultés suivantes :

- Le secteur de la santé est fortement marqué par de nombreuses frontières, souvent informelles, tacites, mais qui structurent les relations de travail entre les acteurs : qui de l'hôpital ou du cabinet de ville porte le savoir sur un patient ? qui du médecin généraliste, du neurologue ou du gériatre (ou gérontologue) porte le savoir sur les personnes âgées atteintes de troubles cognitifs ou d'Alzheimer en particulier ?....
- L'expérience acquise de certaines parties prenantes peut-elle être utiles ou pertinente pour la conception du RPM, compte tenu que le modèle même de réseau dans ce champ d'activité est à la fois confus et expérimenté de manière très variée...
- Le réseau de santé est un mode organisé de coordination d'acteurs au-delà des cloisonnements habituels du secteur de la santé (Ville/Hôpital, médecine générale et spécialiste, médecins/autres professionnels de santé...) mis en place pour faire face à des pathologies complexes ou mal connues, qui réclament une approche pluridisciplinaire. Mais on trouve des acteurs (professionnels, tutelles, mutuelles, représentants des patients...) qui ont une compréhension plus ou moins large de cette pluridisciplinarité (à savoir une compréhension des acteurs avec lesquels agir et des connaissances qu'il convient de mobiliser). Selon cette définition de la pluridisciplinarité, quelles PP faut-il intégrer dans le processus de conception ?
- Dès lors, faire avec une telle variété d'institutions, de savoirs, de pratiques, peut-elle déboucher facilement (sans trop renchérisse le coût à la fois relationnel et cognitif du processus) et rapidement sur une conception d'un réseau (et de ses outils d'organisation et de fonctionnement) actionnable ?

- Une diversité des PP comme une diversité construite autour de catégorisation

Ces acteurs sont à la fois les représentants d'institution ainsi que les porteurs de connaissance et de points de vue mis en œuvre dans l'action. Nous avons présenté plus haut les connaissances et les institutions (organisations et professions) qui ont été à un moment donné soulevés durant le processus de conception. Cependant, ces catégories ne vont pas de soi.

Ainsi, certaines catégories n'ont jamais été évoquées ; par ex. le lieu géographique d'exercice de l'acteur professionnel n'est pas apparu comme un argument pour concevoir le réseau, alors que les textes réglementaires relatifs aux réseaux de santé ou encore que les histoires similaires sur d'autres expériences de travail collectif organisé dans le champ de la santé, attirent l'attention sur la dimension géographique et territoriale de ce qui doit être conçu. Cette catégorie de diversité n'est pas apparue dans notre cas, certainement pour deux raisons : le département d'implantation du RPM étant de très faible superficie et densité, la dispersion géographique pouvait ne pas poser de problème ; les acteurs fortement impliqués dans la structuration du RPM étaient implantés dans et autour de la ville principale du département et le RPM a longtemps été envisagé comme le réseau gérontologique de cette ville.

D'autre part, la construction de certaines catégories a conduit à écarter d'autres catégories de parties prenantes. Ainsi, le RPM a été conçu en référence à la catégorie « Profession », en travaillant les différentes spécialités de la profession médicale, souvent sous couvert d'une hiérarchie implicite mais fortement ancrée : médecin généraliste et médecin spécialiste, puis

neurologue, gérontologue, gériatre... Ce débat autour de la structure interne de la catégorie profession a longtemps occulté un autre débat, celui des liens à établir avec d'autres professions du champ de la santé (acteurs sociaux...).

De même, c'est une vision traditionnelle d'un champ d'activité, celle portée notamment par l'acteur principal (le neurologue, également président du Réseau, et placé de fait – de par sa spécialité médicale – au sommet d'une hiérarchie des savoirs médicaux), qui a amené à identifier les acteurs comme les représentants d'une profession ou d'une organisation (institution) et comme les porteurs de savoirs médicaux. Par contre, l'expérience de certains acteurs dans la conception, la conduite et la participation dans d'autres réseaux de santé, n'a jamais été reconnue en tant que telle, valorisée, et constituée comme une variable critique pour la conception du RPM. Le RPM a tout d'abord été envisagé par cet acteur principal comme un outil pour simplifier et améliorer sa pratique, et moins comme un dispositif organisationnel et technologique complexe.

Enfin un acteur n'a jamais été construit au cours de l'histoire du cas : le Patient. Il est resté une figure théorique, étudié à travers son dossier médical, pour aider les acteurs à concevoir différents outils d'organisation et de fonctionnement du réseau. Mais il n'a jamais été reconnu comme une partie prenante à la conception, contrairement à d'autres expériences qui montrent la richesse ou l'intérêt à construire le patient comme un acteur (Callon et Rabeharisoa, 1999).

- Les trois dimensions de l'outil-diversité

La diversité des parties prenantes ainsi construite a été mobilisée comme un outil de conception du RPM :

- L'outil-diversité dit ce qui est en jeu dans la conception (dimension sociocognitive) : ces parties prenantes ainsi construites (appelées au titre de la profession et non pas de l'expérience, des acteurs professionnels et non pas le patient par ex.) ont mis en discussion des arguments, des idées, des propositions, pour concevoir le RPM. Ces catégories d'action sont au nombre de deux :
 - Une première catégorie (ou thème) porte sur l'objet du réseau : Focalisation sur la MA Vs Intérêt large porté à la PA (et son aidant) ; sont cr e es (disting e es) deux conceptions du Réseau : strictement médical Vs davantage socio-médical, ouvert à différentes professions ;
 - Une seconde catégorie (ou thème) porte sur ce qui fonde la conception : une légitimité par les professions (donnant primauté au savoir du neurologue) Vs une légitimité par le patient (donnant primauté au généraliste qui reçoit le patient à inclure dans le Réseau) ; sont également cr e es (disting e es) deux conceptions du Réseau : conçu pour les professionnels (sorte de communauté de pratiques) Vs dédié au patient (dans une logique de *client*).

L'outil-diversité révèle sur quoi l'acteur veut bâtir ce qui différencie ou ne différencie pas les PP, et en particulier les points de discussion (toujours nombreux dans les processus de conception) qui sont problématisés et mobilisés dans la conception.

- L'outil-diversité dit avec quelles parties prenantes l'acteur principal entend concevoir le RPM (dimension relationnelle). Ainsi, par ex., le neurologue va s'appuyer sur une variété des parties prenantes assez large en termes d'institutions (pour diffuser son projet et par nécessité de le positionner institutionnellement dans le champ de la santé du Département), mais en cherchant à focaliser ces parties autour de son propre point de vue, celui de construire un réseau principalement dédié à la maladie d'Alzheimer, et au dépistage / diagnostic de cette maladie

Le neurologue a ainsi écarté une variété de savoirs et de pratiques qui, au contraire, valorisaient un réseau largement dédié à tout trouble cognitif chez la personne âgée, et dédié également au suivi du patient et de son aidant (conjoint) une fois la maladie diagnostiquée.

La crainte du neurologue était de ne pouvoir focaliser et approfondir des outils qui permettent d'améliorer la pose du diagnostic, ce qui constitue sa vision de ce qu'il convient de faire face aux troubles cognitifs de la personne âgée. Nous avons pu également noter, dans les premiers temps de la conception du Réseau, une tenue à l'écart d'autres acteurs parce que le neurologue ne pouvait facilement comprendre (concevoir) comment intégrer leurs savoirs (davantage médico-sociaux) à sa pratique fortement médicale et médicalisée.

- Enfin, l'outil-diversité légitime et met en scène les choix des acteurs : la structuration du Réseau ne peut faire l'économie de rendre visible les fondements de l'action, et les modes de légitimités quant au choix de tel degré d'ouverture ou de fermeture aux acteurs et à leurs points de vue. Le processus de conception d'un tel Réseau apparaît comme un processus éminemment politique, au sens d'une politique de la Santé toujours ambivalente, et d'enjeux politiques des acteurs toujours complexes. Le neurologue va ainsi mettre en scène l'intérêt scientifique de la recherche autour de la maladie d'Alzheimer, l'arrivée prochaine de médicaments curatifs qui rendent d'autant plus nécessaire le diagnostic (pour administrer ces médicaments) et d'autant moins nécessaire une prise en charge plus social de soulagement et de soutien.

Nous clôturons ce chapitre en portant un regard épistémologique sur ce que signifie « la diversité comme un outil de construction de l'organisation ».

2.2.3. Positionnement épistémologique

Considérant la diversité comme un outil de construction de l'organisation, il est légitime de se poser la question de savoir si elle peut être gérée. L'acteur ou l'organisation qui mobilise cet outil peut-il décider (quelle latitude ?) de son contenu et de son sens (la diversité comme source ou frein à la conception) ? Après une présentation de notre manière d'envisager la diversité (perspective constructiviste), nous discuterons de la manière d'envisager les conditions d'un dialogue entre différents paradigmes ou connaissances.

Notre visée constructiviste de la diversité

La diversité est appréhendée selon les perspectives fonctionnaliste, critique et constructiviste. Nous présenterons les deux premières pour ensuite expliquer et justifier l'adoption de la perspective constructiviste, en illustrant nos propos sur ce même cas *Réseau de Santé*.

Selon la perspective fonctionnaliste, la diversité est vue comme un ensemble de variables qui permettent de décrire ce qu'est la diversité, à savoir ce qui fonde les différences. Ces différences sont très souvent définies en terme démographique (âge, sexe, ethnie, éducation ...), parfois en terme structurel, relatif au mode de structuration des organisations et de la position de l'individu dans ces ensembles, ainsi qu'en terme cognitif (connaissances détenues par les individus). Mais les différences sont observées de l'extérieur ; elles constituent presque l'« essence » de l'individu (Litvin, 1997), en dehors de tout contexte ou projet, et sont observées au niveau d'un groupe, d'une population, aboutissant au fait que l'individu de par ses caractéristiques (dominantes) appartient au groupe des « travailleurs émigrés », des « faiblement éduqués », en dehors de ses aspirations propres, de son histoire... Cette perspective est positiviste et supporte différents travaux qui cherchent à établir des relations générales entre certaines variables de la diversité et des phénomènes tels que la performance, la créativité, le travail au sein d'un groupe, la capacité d'apprentissage et d'innovation, la décision (plus ou moins conflictuelle...). Mais ces travaux sont souvent contradictoires, peu cumulatifs (Foldy, 2004) et les auteurs concluent au rôle de variables intermédiaires ou modératrices tels que le fait de reconnaître la diversité comme une ressource (Thomas et Ely, 2001), d'adopter certaines perspectives d'apprentissage et d'intégration (Foldy, 2004) ou le taux de rotation du personnel (turn-over) (Milliken et Martins, 1996). L'intérêt de ces études est de pouvoir mettre en évidence quelques tendances lourdes sur certaines dimensions de la diversité mais leur faiblesse évidente est de prendre ces variables telles que « sexe », « niveau d'éducation » ... comme des variables homogènes et définies a priori, en dehors de toute compréhension et activité.

Appliquée au cas Réseau de Santé, cette perspective aurait – par exemple – conduit à identifier des groupes homogènes d'acteurs, par profession, comme si tous les MG ou tous les orthophonistes allaient adopter une visée et une compréhension identiques de la conception du Réseau et de ses outils (⁷²) ; elle aurait ensuite conduit à faire varier la proportion de telle ou telle profession pour analyser l'impact sur le processus de conception de tels outils et du Réseau plus généralement.

Or un tel design de recherche suppose qu'un modèle de Réseau préexistant et préalable à l'action, puisse être retenu, ce que les acteurs du terrain remettent en cause, pour des raisons variées : certains ont déjà travaillé au sein de réseau et savent combien ces structures sont idiosyncratiques à chaque projet ; d'autres refusent les modèles proposés par d'autres collègues ou par les tutelles, au nom de l'autonomie de leur démarche...

⁷² C'est pour éviter cette tentation d'une lecture fonctionnaliste que nous avons présenté (dans le § 222), la position de certains MG ou orthophonistes, pour signifier que nous n'envisagions pas (a priori) ces postures comme celles de l'ensemble de la profession.

Ainsi le design fonctionnaliste est fondé sur quelques postulats que l'on remet en question. Par exemple, un postulat serait que la position d'un acteur par rapport à la MA s'expliquerait en raison de sa profession (i.e. un ensemble de savoirs et de pratiques permettant la production d'activités, en fonction d'une certaine vision du métier et de sa place par rapport à d'autres professions, et définissant les conditions d'appartenance à un groupe, Dubar et Trépier, 1998). Or le contexte actuel de la santé (combat pour la reconnaissance de la médecine générale comme une spécialité, non pertinence de certaines frontières scientifiques face à des maladies nouvelles ou complexes telles que la MA....) ainsi que les manœuvres des professionnels pour, localement, sauvegarder leur propre réseau social, font que la profession apparaît moins comme un fait institué d'un point de vue scientifique et politique, que comme un ensemble de savoirs et de légitimités négociées dans les relations entre les acteurs (Grenier et Pauget, à venir).

A l'opposé de cette perspective fonctionnaliste, se situe **la perspective critique de la diversité**, adoptée par les auteurs qui considèrent que ces catégories de diversité ne peuvent être considérées comme objectives, et ne peuvent être discutées de manière atemporelle et a-contextuelle. Ces catégories élaborées (perspective précédente) le sont à un moment donné et portent la trace historique de l'organisation de la société en termes de pouvoir et de domination. Les mots tels que « diversité », « égalité », « ressemblance », « savoir différencié », « race », « genre » reproduisent des structures de pouvoir et de domination (Bourdieu 1980) qu'on ne peut ignorer si la recherche entend conduire une intervention de changement de paradigme. La question de la gestion de la diversité est avant tout celle de la déconstruction / reconstruction des fondements même de l'activité économique, sociale et politique. L'intérêt de ces études est de mettre à jour et de critiquer les structures de domination, de mobiliser la diversité comme un instrument politique pouvant permettre le changement sociétal, idéologique et paradigmatique.

Un design critique de recherche sur le cas Réseau de Santé nous aurait conduit à questionner et remettre en cause les divisions politiques et scientifiques entre les savoirs et les professions ainsi que les Institutions (ordre professionnel, Facultés de médecine...) qui les produisent et les reproduisent. Or les acteurs du terrain, s'ils remettent en cause, pour certains, le cloisonnement entre professions ou lieux d'exercice de ces savoirs (hôpital et cabinet par ex.) ne visent pas à une critique de la structure scientifique et institutionnelle de leur formation et de leur profession ; le réseau de santé a pour objet une offre de soins en réorganisant ou en innovant sur les pratiques, et non un lieu critique d'un système de santé que beaucoup critiquent, tout en s'en satisfaisant.

Selon la perspective constructiviste, que nous adoptons, la diversité (telle que le genre, l'éducation) n'est pas une catégorie univoque, naturelle, mais le produit (voulu) d'activités et d'interactions sociales. Il n'est donc plus question de décrire une situation supposée objective mais de « faire la diversité » (*doing gender*, Omanovic, 2002, p. 27), de créer (au sens d'enact) des différences entre les individus ; la diversité relève ainsi d'une construction stratégique (en fonction d'un projet) de ce qui peut fonder ces ressemblances et ces non ressemblances entre les individus quand ils sont impliqués dans l'action. Il en découle que la diversité n'a de sens que relativement à l'action et aux projets durant lesquels elle est

construite. Par ex., la diversité d'âge au sein d'une équipe (qui effectivement est composée d'acteurs de générations différentes) n'est un problème que s'il apparaît des divergences, des difficultés à travailler ensemble qui seraient engendrées par ces décalages générationnels, ou si à l'inverse ces décalages paraîtraient devoir renforcer les capacités créatrices de l'équipe.

Nous avons rendu compte de ce design constructiviste quand nous avons illustré notre définition de la diversité à travers le cas *Réseau de Santé* : identification des deux dimensions autour desquelles les acteurs clés (neurologue, coordinatrice et quelques autres acteurs) entendent construire l'organisation, mise en valeur de ce que ces acteurs considèrent comme différenciant et comme commun entre eux. Par ex., les discussions ont parfois porté sur l'extension géographique du Réseau ou sur l'obtention de moyens de financement alternatifs au subventionnement public. Mais ces arguments, qui découlent pourtant d'enjeux institutionnels ou d'intérêts professionnels importants pour certains acteurs, n'ont pas été légitimés et considérés comme devant participer à la construction du Réseau par les acteurs clés qui en pilotaient le processus. Notre relecture du cas par la diversité identifie ce autour de quoi les acteurs disent construire des dispositifs.

Le tableau suivant, tiré d'Omanovic, 2002 (:36), récapitule ces trois perspectives :

	Perspective de la diversité		
	Fonctionnaliste	Interprétative Constructiviste	Critique
Vision de la diversité	Catégories naturelles, réifiées, unitaires	Catégories négociées, construites, pluralistes	La diversité n'est pas toujours une catégorisation libre
Implications pour la recherche	Statu quo, focalisation sur les statistiques, les propriétés de la diversité, visant à la génération d'une connaissance objective et généralisable	Approche subjective, focalisation sur les processus d'interaction, compréhension d'évènements ou d'acteurs particuliers	Cette approche subjective challenge les modes dominants de construction
Questions principales	Problèmes pratiques, avec la volonté d'améliorer le fonctionnement ou l'efficacité de l'organisation	Savoir comment on crée des catégories de diversité	Savoir pourquoi on crée des catégories et les raisons à remettre en cause d'autres catégories

Tableau 2-2 – Perspectives épistémologiques de la diversité d'après Omanovic, 2002, p. 36

Nous définissons donc la diversité comme une construction de pratiques, connaissances et points de vue variés. Mais cette construction de la diversité permet-elle aux acteurs de se parler, de se comprendre et d'agir ensemble ? Nous devons examiner à travers la question du

dialogue pluridisciplinaire, dans quelle mesure cette construction est possible et actionnable au-delà des frontières cognitives, sociales, et paradigmatiques.

Le dialogue interdisciplinaire ⁽⁷³⁾

Notre recherche vise la production de savoirs actionnables, en vue de l'action et la réflexion d'acteurs confrontés à des problèmes complexes, flous, vagues, ou au contraire trop bien construits et apparemment trop bien établis pour ne pas être tenté d'en ouvrir le boîte noire, de refaire surgir les présupposés oubliés et de les déconstruire. Cette construction de savoirs actionnables a tout d'abord à voir avec les multiples facettes d'intérêt, de notions, d'idées ... que les acteurs et le chercheur doivent manipuler et appeler pour produire ; et notre approche est de considérer que c'est au regard de la construction du problème que des champs scientifiques de connaissances sont appelés. Il y a donc un décalage naturel entre des « *savoirs [qui] sont structurés en relation avec un projet humain tandis que les disciplines sont des approches socialement standardisées* » (Fourez, 2001b, p. 67). C'est ainsi notre manière à comprendre des faits sociaux collectifs par la diversité des acteurs qui y participent, les connaissances et les pratiques qu'ils y manipulent, que nous appelons un regard et un dialogue pluridisciplinaire pour mener notre recherche, pour « *aller au-delà des savoirs disciplinaires [...] pour étudier des situations singulières* » (Fourez, 2001b, 74), et d'éviter ainsi la fragmentation des connaissances. L'interdisciplinarité consiste ainsi en « *l'utilisation de savoirs disciplinaires pour la construction d'une représentation d'une situation qui soit adaptée au contexte, aux projets poursuivis et aux interlocuteurs avec qui on veut communiquer* » (Fourez, 2001b, p. 79). Mais d'un point de vue épistémologique, l'interdisciplinarité n'est pas naturellement possible et pose la question de l'intercompréhension en ces termes : peut-on se comprendre entre paradigme et monde différent ? Cette question est centrale et découle de notre démarche de chercheur, où notre mode d'entrée et de travail sur et avec le terrain repose sur le principe d'une recherche-intervention (au sens large, David, 2001) par laquelle on construit avec les acteurs la compréhension d'un problème, d'une action, d'une visée actionnable. Et cette compréhension est forcément singulière, puisque située, encadrée et contextualisée. La compréhension entre les acteurs et avec le chercheur, la compréhension mutuelle de leurs regards, de leurs points de vue, de leurs représentations du monde, est ainsi primordiale pour bâtir un tel programme de recherche interdisciplinaire. Cette démarche interdisciplinaire consiste à convoquer plusieurs disciplines pour ce faire. Mais cette convocation peut prendre plusieurs formes, que nous présentons en répondant à cette question de la compréhension autour des trois questions suivantes : les disciplines peuvent-elles parler ensemble ? Les disciplines ont-elles quelque

⁷³ Nous utilisons ce terme de « interdiscipline » au sens courant pour signifier le choix de déborder des frontières d'une discipline pour aller vers d'autres disciplines et porter ainsi un regard plus complet.

chose à se dire (ont-elles des objets pertinents de recherche en commun) ? Les disciplines peuvent-elles produire par leur dialogue des résultats utiles ?

Une première approche (commensurabilité) repose sur la mobilisation de mêmes concepts compréhensibles par les différents choix théoriques retenus (ce que nous propose Giddens, 1987, avec la notion de *structurel*). Une seconde approche, qui questionne pour nos travaux, davantage la question de la diversité et du dialogue entre disciplines, est celle de la non commensurabilité des savoirs, quand chacun promeut et défend des savoirs, des représentations et des pratiques (managériales ou de chercheur) en fonction des paradigmes disciplinaires. Les frontières disciplinaires sont là posées et maintenues et la question est celle du dialogue par delà ces frontières, ou entre ces frontières, ce qui peut être envisagé de plusieurs manières :

L'approfondissement d'un même objet en multipliant des points de vue différents (et donc des problématiques différentes), seulement compréhensibles et pertinents pour chacun des paradigmes mobilisés, mais offrant ensemble une meilleure compréhension de l'objet étudié (Hassard, 1991) ; Hassard (1991) s'est intéressé aux comportements de travail de pompiers dans un service anglais. La question posée par Hassard est la suivante : « doit-on étudier un seul aspect de l'organisation du travail dans un service de pompier en confrontant quatre perspectives ou paradigmes d'analyse ou alors doit-on étudier quatre aspects de cette organisation du travail, chaque aspect relevant d'un paradigme ? ». L'auteur postule que même si la première alternative permettrait un vrai enrichissement de la connaissance, elle n'est pas fondée en raison du non dialogue entre paradigmes. Partant alors de cet objet ou thème général (le travail des pompiers), il a décliné son travail autour de quatre questions de recherche, chacun compréhensible et pertinente dans les 4 paradigmes de Burrell et Morgan (1979) : dans une perspective fonctionnaliste, la question de recherche porte sur la motivation au travail, dans une perspective interprétativiste, la question de recherche porte sur les routines de travail (comment les routines sont-elles accomplies en période d'incertitude ? ; quelle construction sociale des routines de travail ?), dans la perspective radicale humaniste, la question porte sur l'entraînement (enseignement) comme moyen de produire et reproduire des conditions de travail ; et dans la perspective radicale structuraliste, la question de recherche porte sur le développement des relations de travail pour maintenir des conditions « normales » de travail (quelle bataille (conflit) pour imposer une norme de travail ou de productivité ?) (Grenier et Soulier, 2001) ;

L'étude d'un objet selon une même problématique, mais analysée à trois niveaux de compréhensions différentes (Lee, 1991) : Lee reconnaît la légitimité et la spécificité méthodologique de chaque perspective. Mais il veut réfuter l'idée que les approches positiviste et interprétativiste soient irréconciliables et opposées. C'est pourquoi nous avons appelé cette seconde approche « le principe d'incommensurabilité allégé ». Le design de sa recherche repose sur l'idée de compréhension, que Lee convoque à trois niveaux de compréhension d'un problème (Grenier et Soulier, 2001) :

Niveau de compréhension	Choix paradigmatique
1° niveau de compréhension : comprendre le sens des actes et des comportements des sujets étudiés au jour le jour	=> connaissance subjective de la réalité (celle vécue et construite par les acteurs)
2° niveau de compréhension : la manière dont le chercheur va comprendre le sens donné par les acteurs du terrain à leur acte	=> connaissance interprétativiste de la réalité (celle interprétée par le chercheur à partir du sens dégagé par les acteurs)
3° niveau : le chercheur va produire une compréhension du phénomène qu'il va tester de telle sorte à expliquer la réalité empirique étudiée ; ce niveau met en œuvre les concepts que le chercheur aura produit (et non pas des concepts construits ou interprétés par les sujets étudiés)	=> connaissance positiviste de la réalité (celle testée et produite par le chercheur à des fins de généralisation)

Tableau 2-3 – Le dialogue entre paradigmes selon Lee, 1991

Ces approches proposent trois types de dialogue (respectivement) : dialogue autour d'un même concept, compréhensible par différents mondes, (commensurabilité), dialogue sur différentes facettes d'un même objet, celles-ci offrent une compréhension plus complète de l'objet, dialogue à différents niveaux de compréhension (incommensurabilité).

Dans le champ de la conception, on identifie trois situations de travail et de dialogue entre acteurs :

- Travailler collectivement autour d'un ensemble de concepts et savoirs que tous comprennent en dépit de leur champ disciplinaire respectif (selon cependant un répertoire plus ou moins important), parce que construits pour faire sens au-delà des frontières entre disciplines ou métiers,
- Travailler ensemble autour de différents points de vue qui enrichissent l'objet,
- Travailler autour de différents composants de l'objet, selon une méthodologie de compréhension qui permet de saisir l'objet de différentes manières et à différents niveaux.

Chacune de ces trois orientations sur l'interdisciplinarité repose sur « du partagé », mais de nature différente et jouant un rôle également différent. En effet, le dialogue au sein de frontières élargies (commensurabilité) ou entre les frontières suppose dans tous les cas de partager des intérêts, des préoccupations, et un langage commun, aussi réduit et fonctionnaliste soit-il, repose sur des mots et des préoccupations communs.

Ce qui est commun dans la commensurabilité est le concept, à savoir une représentation d'une situation et d'un problème, des méthodes de compréhension et des manières de faire (managériales ou de recherche) communes. C'est lui qui par définition permet le dialogue entre les disciplines qui sont considérées comme pouvant se parler.

Ce qui est commun dans la non commensurabilité est proche de la notion de l'îlot de rationalité de Fourez (2001a, 2001b), ensemble de mots, de représentations qui institue

« entre les intervenants une représentation à laquelle on peut se référer : il faut une réponse suffisamment standardisée aux questions « de quoi s'agit-il ? » ou « de quoi va-t-on tenir compte ? ». On peut dire que la construction d'une telle représentation instaure un espace de rationalité. Déployant la métaphore de l'îlot - au milieu d'un océan d'ignorance - on a proposé de parler d'îlot de rationalité » (Fourez, 2001b, p. 77). Cet îlot de rationalité permettrait dans l'approche de l'interdisciplinarité selon Hassard (1991), d'articuler des problématiques et des facettes d'intérêts différents autour d'un même objet de recherche. Cet îlot permettrait dans l'approche prônée par Lee (1991) de forger une entente autour d'une démarche de compréhension et d'action sur le terrain avec les acteurs. Ce serait là davantage un îlot, ou ensemble de savoirs d'ordre méthodologique, supportant l'intervention sur le terrain.

Nos travaux de recherche reposent tous sur un certain degré et mode de dialogue interdisciplinaire, soit parce que ces travaux ont été menés au sein d'équipe pluridisciplinaire (voir notamment § 12), soit parce que la valorisation de la diversité de métiers et de connaissances entre les acteurs de terrain nous a amené à questionner l'action collective et la compréhension dans un tel contexte. Et en prenant exemple sur notre travail mené sur le cas *Réseau de Santé*, nous illustrons l'adoption de différentes postures interdisciplinaires par l'équipe de recherche sur le terrain (la question du dialogue entre métiers et connaissances, selon la manière dont l'acteur construit et mobilise la diversité pour concevoir des dispositifs organisationnels et technologiques sera réévoqué au § 332) :

- Quant à l'équipe de recherche, le travail fut mené par deux chercheurs en sciences de gestion et deux chercheurs en informatique, puisque parallèlement à la conception et l'accompagnement d'un dispositif organisationnel de nouvelles pratiques, il s'est agi de construire des outils de travail informatisés notamment ; la collaboration entre les deux disciplines a été intense durant les premières années du programme de recherche, quand les chercheurs ont pu ensemble confronter les préoccupations du terrain de leurs points de vue, formuler chacun des pistes de travail et de recherche, et bâtir ces îlots de rationalité pour redonner sens et cohérence à leur deux démarches ;
- Une partie de cette collaboration a relevé d'une perspective de commensurabilité autour de la notion même de réseau ; entre une perspective gestionnaire qui considère les outils comme des moyens (rationnels et déterminés) de faire et une perspective informatique qui voit dans les outils des modes linéaires d'intervention, les quatre chercheurs ont adopté un regard de « l'action collective instrumentée » ; le réseau est à la fois un artefact construit par les acteurs, de nature organisationnelle et technologique, et l'action sur l'environnement (améliorer la situation des personnes âgées, innover dans les pratiques des médecins) est médiatisée par ce réseau ; ce regard commensurable autour d'une même définition de la notion de réseau a évité que l'une des disciplines, et donc que l'une des équipes de chercheurs, ne structure trop fortement l'intervention de l'autre ;
- L'interaction entre les deux disciplines a aussi relevé d'une perspective interdisciplinaire proche de celle exposée par Hassard ; par ex., l'élaboration de ce dispositif réseau posait des questions d'organisation et de hiérarchisation ; en sciences de gestion, la problématique était celle de l'organisation autour de la figure d'un acteur de type coordinateur (articulant des savoirs) ou d'un pilote (hiérarchisant les

savoirs) ; en informatique, cette question de la relation entre discipline a été formulée en termes d'information formelle et à formaliser et de l'accès à l'information ;

- Ce dialogue interdisciplinaire a été rendu possible autour d'un îlot de rationalité qui a porté sur le mode d'organisation (centralisé, formalisé, hiérarchisé ?) du réseau (sciences de gestion) et de ses outils informatiques (informatique) ;
- Cette collaboration interdisciplinaire s'est distendue quand il est devenu évident que les acteurs de terrain rejetaient tout idée de réseau trop fortement outillé informatiquement (qui plus est, l'absence de financement de ces outils n'a pas permis de développer et d'expérimenter avec le terrain ces outils).

Nous terminons cette étude épistémologique par deux questionnements utiles pour construire le modèle de l'OOD : d'ordre politique et d'ordre sociocognitif.

Quant à sa nature politique, l'intercompréhension entre points de vue, métiers, disciplines ... pose une première question relative à la reconnaissance mutuelle, la légitimité, des savoirs les uns par rapport aux autres. Si on considère les processus de conception, peut-on observer que les savoirs scientifiques traversent une crise de légitimité, au profit de savoirs managériaux et relatifs aux clients, et d'une plus grande pluridisciplinarité, participant aux débats, les amplifiant ou les déformant de fait. L'enjeu est désormais celui du dialogue et de l'articulation entre ces différents savoirs, que la complexité et la montée de l'incertitude amènent à se rencontrer et à coexister dans des processus ou des lieux de débat appelés forums hybrides (Callon et al. 2001). La diversité est ici la question de l'hybridité, où il s'agit d'éviter une appropriation des débats par une seule partie.

Chacun de nos terrains révèle l'importance politique à légitimer des acteurs, et des savoirs de mondes différents : le gestionnaire de la gare TGV peut-il devenir PP à la construction d'un équipement aéroportuaire, dans un contexte de concurrence forte entre ces deux modes de transports (cas *Aéroport*) ? L'offreur d'une technologie (EDI) peut-il entrer dans le jeu du sous-traitant et modifier des rapports d'affaires qui auparavant étaient régulés et contrôlés par les donneurs d'Ordre (cas *Textile*) ? Des savoirs périphériques, non médicaux peuvent-ils contribuer à la connaissance et au soin de la MA (cas *Réseau de Santé*) ?

Finalement, quant à sa nature sociocognitive, l'intercompréhension questionne la capacité à faire ensemble en étant différents au sein d'un même collectif (groupe, organisation) : que doit-on partager pour se comprendre ? La littérature oscille entre plusieurs postures : travailler ensemble pourrait requérir un bagage solide de valeurs, savoirs mis en commun ; au contraire les acteurs parviendraient à faire ensemble autour d'un noyau étroit de valeurs ; une troisième posture est de considérer comme critique, non pas ce qui est partagé, mais les outils, dispositifs et mécanismes de coordination pour se comprendre. Dans le premier cas, l'accent est mis sur la nécessité de partager des valeurs, des connaissances, des pratiques, pour parvenir à travailler ensemble. Cela a été développé dans la perspective conventionnaliste (ou des mondes de Boltanski et Thévenot (1987)), pour qui l'accord sur une Grandeur permet de

se comprendre et d'agir. Dans le champ sociocognitif, des travaux montrent comment les acteurs se polarisaient (consensus cognitif) sur certaines représentations (Moscovici et Doise, 1992), valorisant ce qui est partagé. Cependant, d'autres travaux ont montré l'étroitesse du noyau de ces représentations partagées (Ehlinger, 1996), la difficulté à asseoir une culture d'entreprise face aux cultures métiers ou aux cultures locales (d'Iribarne, 1989). Le partagé apparaît étroit par rapport à la diversité existante des systèmes de représentations, de valeurs et de connaissances. Finalement, l'approche de l'équivalence structurelle (Weick, 1979) considère qu'il n'est pas nécessaire de partager les mêmes savoirs pour agir ensemble. Ce sont les mécanismes de mise en relation des connaissances au cours des activités distribuées mais collectivement coordonnées qui importent. Moins radicaux sont les travaux qui portent attention à la coordination entre acteurs différents (Carlile, 2002), indépendamment ou selon les niveaux variés de ce qu'ils peuvent partager.

Pour conclure

Nous venons de définir la notion de diversité et trois points méritent une attention particulière. L'observation de nos cas nous a conduit à introduire de manière critique la définition de la diversité des parties prenantes sur les deux éléments suivants :

- la diversité des parties prenantes se définit en termes d'institution que représente un acteur et des connaissances (savoirs, pratiques, points de vue ...) qu'il manipule dans l'action ;
- il est possible de définir la diversité (catégorisation) en jouant sur la dimension Institution, la dimension Connaissance ou sur les deux dimensions.

Nous n'établissons aucune relation automatique et simple entre degré et nature de la diversité portés par les acteurs et l'organisation par rapport au degré et à la nature de la diversité portés par l'objet ou le projet en conception, au contraire de certains travaux (Jackson et Aparna, 2004 ; Ospina, 2001 ; Reagans et Zuckerman, 2001 ; Thomas et Ely, 2001). Nous ne considérons pas comme acquis ou évident le fait que l'organisation puisse mieux apprendre ou mieux innover en étant diversifiée ; des innovations radicales, par exemple, peuvent être portées et imposées par un « inventeur ». L'innovation peut résulter d'un approfondissement de connaissances déjà acquises, clairement délimitées et connues, et déjà manipulées par l'organisation. De même si l'apprentissage par exploration suppose une diversité d'interprétation et d'acteur (Levitt et March, 1988), la redondance (apprentissage par exploitation) permet des innovations incrémentales, en approfondissant les savoirs déjà acquis. Un groupe trop hétérogène peut se bloquer (incertitude ou complexité cognitive) et ne pas parvenir à se coordonner (Reagans et Zuckerman, 2001) et se recentrer sur quelques points de vue dominants (négociation politique) ou bien établis (sécurité cognitive), le groupe ayant aussi besoin de se sentir en confiance pour agir.

Le modèle de l'OOD, que nous allons présenter dans le chapitre 3, est un modèle de conception d'agencement (organisationnel ou technologique) et non un modèle d'innovation. Nous illustrerons ce modèle par nos trois terrains, nous comprendrons ainsi que l'organisation qui entend concevoir un dispositif dispose de bien plus de latitude, d'imagination, de moyens et de ressources pour faire varier, de manière aussi indépendante que possible, le degré d'ouverture (ou de fermeture) aux institutions que représentant les parties prenantes et le degré d'ouverture (et de fermeture) aux connaissances qu'elles manipulent dans l'action.

3. Chapitre – Le modèle de l’Organisation Orientée Diversité

Le chapitre 3 répond au questionnement 2 suggéré à la fin du premier chapitre, à savoir : « Selon quels degrés d’ouverture et de fermeture aux parties prenantes (institution et connaissance) la diversité est-elle créée et mobilisée comme un outil pour concevoir des agencements organisationnels ou technologiques ? ». Pour ce faire, nous allons intégrer la diversité comme outil de conception tel que définie au chapitre précédent, dans le modèle de l’Organisation Orientée Diversité. Les points clés de ce chapitre sont :

- L’organisation est décrite selon la perspective sociocognitive, relationnelle et politique de notre travail, nous ayant déjà permis de définir le terme de diversité (chapitre 2) ;
- Le modèle de l’OOD présente l’organisation qui construit et mobilise la diversité des PP pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception. L’organisation y est décrite par une grille de lecture et de compréhension bâtie autour de trois axes : les collectifs de PP (en termes d’institution, plus ou moins étendus), des groupes de savoir (plus ou moins pluralistes) et l’agencement. Ces axes correspondent aux dimensions descriptives d’une situation de conception (schéma 1.6) ;
- Le modèle de l’OOD permet de lire et de comprendre la structuration de l’Organisation ou de la conception de ses outils par la diversité :
 - . selon trois postures génériques qui rendent compte du degré d’ouverture (ou de fermeture) aux parties prenantes (institution et connaissance) pour concevoir un agencement ; ces postures sont : le refus de la diversité, l’acceptation de la diversité et l’exploration (valorisation) de la diversité ;
 - . selon le choix des armes, à savoir le fait de varier ce degré d’ouverture sur la dimension Institution (collectif d’acteurs plus ou moins étendue) ou sur la dimension connaissance (groupe de connaissance plus ou moins pluraliste), de manière indépendante ou conjointe.

Nous présentons la notion d’organisation, dans ses dimensions sociocognitive, relationnelle et politique, ainsi que les axes de sa grille de lecture, autour desquels la diversité est construite (section 31). Nous décrirons les trois postures de la diversité (section 32). Ce chapitre se clôturera par la mise en évidence de l’intérêt théorique de ce modèle par rapport à la littérature et son intérêt à offrir une compréhension nouvelle et complémentaire de nos trois cas (section 33). Le modèle de l’OOD tel que présenté dans ce chapitre est un modèle de lecture et de compréhension issue d’une relecture de nos cas ; nous questionnerons son actionnabilité dans le 4^o chapitre. De même, nous allons illustrer par nos trois terrains de recherche présentés au chapitre précédent, les principaux éléments de ce chapitre.

3.1. La notion d'Organisation Orientée Diversité

3.1.1. Qu'entendre par Organisation ?

Nous proposons la notion d'*Organisation Orientée Diversité* pour étudier les organisations dans lesquelles sont critiques la construction ainsi que la gestion (/doing) de la diversité pour concevoir un agencement et piloter son processus de conception, en mettant par ailleurs l'accent sur la place des dispositifs de gestion (action collective instrumentée, médiatisée) et sur les mécanismes de légitimation des choix qui sont fait en matière de diversité (perspective politique des dispositifs de gestion et de l'organisation).

L'organisation entre Holisme, interactionnisme et individualisme

Par cette expression d'organisation orientée diversité (et non d'action orientée diversité), nous positionnons notre travail dans le champ de l'organisé. Nous nous situons bien naturellement dans la continuité du § 121 (le choix des modèles de pratiques relationnelles), quant à notre manière à considérer l'organisation : celle d'une déconstruction de ses frontières, de sa hiérarchie et de son caractère formel, au profit de nombreux arrangements et dispositifs structurels se structurant dans le temps (Friedberg, 1993).

De facto, nous situons nos travaux entre un individualisme méthodologique, qui repose sur une autonomie de l'acteur dans son environnement, une perspective interactionniste pure, qui ne permet pas de penser le lien social et les structures dans la durée, et une perspective holiste, selon laquelle les phénomènes sociaux découlent des propriétés des entités collectives (institutions, organisations, communautés, cultures) qui sont données et s'imposent à eux, privilégiant ainsi l'homogénéité, l'identique, le partagé et le commun. A cela, nous privilégions une perspective de la structuration (Corcuff, 1995 ; Friedberg, 1993 ; Giddens, 1987) selon laquelle l'organisation est construite et reconstruite dans l'action et l'interaction, comme une réponse intentionnelle mais toujours provisoire (instable) de coopération, et donc de relations acceptées, imposées, ou refusées, avec des acteurs divers. L'organisation vue comme un ensemble de processus se faisant (et se défaisant) n'est plus un fait objectif, donné, expliqué par des forces homogènes, extérieures aux acteurs, mais découle d'une sociologie des associations (Latour, 2006). Cet auteur préfère d'ailleurs parler de collectif (et non pas d'organisation) pour signifier « *non pas une action effectuée par des forces sociales homogènes, mais au contraire une action rassemblant différents types de forces qui sont associées précisément parce qu'elles sont différentes* » (Latour, 2006 :107). Nous sommes proches d'une perspective relationnelle de l'organisation, au sens où c'est dans l'interaction, la relation et la coordination que l'organisation (ou des dispositifs et outils) se construit et est construite. Cette perspective est pertinente pour mettre davantage l'accent sur l'art de savoir se coordonner et l'art de savoir faire émerger des lieux de relations et de confrontation des

nouveaux apprentissages. Ainsi, nous sommes dans la lignée des travaux sur la rationalité interactive : « *la construction d'une démarche rationnelle dans une situation de gestion passe par une opérationnalisation limitée des interfaces communes entre les acteurs, chacun conservant pour des raisons d'efficacité, une certaine autonomie par rapport à ses enjeux propres et ses savoir-faire* » (Ponssard 1997, p. 214). C'est plus particulièrement cette idée de limitation des « interfaces communes entre les acteurs » qui nous paraît tout à fait pertinente et judicieuse pour notre travail.

Une première justification est la suivante : la diversité permet à l'organisation de dire (d'enacter) ce autour de quoi les acteurs font divergence ou convergence pour mener un projet. Une seconde justification sera abordée au § 412 (biais et limites du modèle de l'OOD) quand nous pointerons le risque d'un surcoût cognitif et relationnel à gérer la diversité des acteurs, notamment en raison de l'importance à légitimer (donc à créer des ressources cognitives à visée politique) la posture de la diversité.

Les dimensions sociocognitives, relationnelles et politiques de l'organisation (et des processus de conception)

Nous retenons des travaux relatifs à la conception des agencements (Hatchuel, 1996, Hatchuel et Weill, 2003 ; Zacklad, 2003) que l'organisation va concevoir un dispositif en agissant sur les variables suivantes : agencement en projet (et paramètres de conception), acteurs (institutions) et connaissances. Ces variables constituent naturellement les axes de lecture du modèle de l'OOD, regardée par le prisme de la conception. Elles rendent compte des perspectives suivantes pour rendre compte de nos travaux.

Avec la perspective sociocognitive, nous considérons comme critiques les connaissances et points de vue manipulés durant l'action, qui marquent à la fois la valeur et les frontières entre les acteurs. L'adjectif « socio » précise le niveau collectif de ce regard, et c'est durant les interactions entre acteurs que l'organisation est construite, et que les connaissances sont élaborées et échangées (Cook et Brown, 1999). Avec cette perspective relationnelle de l'organisation, nous considérons que l'organisation est construite dans l'action, comme une réponse intentionnelle mais provisoire, entre acteurs divers (Friedberg, 1993), au cours de relations qui sont acceptées, imposées, ou encore refusées.

Considérant que l'organisation se construit en fonction d'une compréhension sociocognitive de l'action, nous considérons également que les postures de refus, d'acceptation et d'exploration de la diversité marquent ce que nous appelons la dimension politique de l'organisation, des dispositifs et arrangements qu'elle crée ou manipule.

Nous nous intéressons à la dimension politique de l'organisation, non pas pour en étudier les mécanismes et principes de contrôle, comme le font certains auteurs (Mintzberg, 1982 ; Nizet

et Pichault, 1999) ou les marges de manœuvres de l'acteur (Crozier et Friedberg, 1977), mais en termes de mise en scène et de légitimité de l'action.

L'action se fait durant les interactions et les relations entre acteurs (c'est un processus, moins un choix fait à un moment donné bien identifiable) ; mais précisément c'est en raison de cette nature processuelle, interactionnelle, dans un contexte souvent complexe, composé d'acteurs nombreux que le sens de l'action n'est pas donné mais est à construire, dans l'interaction ; si nous nous situons (comme nous venons de le dire) dans une sociologie de l'association, faut-il reconnaître que la coordination ne va pas (toujours) de soi et pose ainsi problème (Weick, 1979), puisque le cadre organisationnel est lui aussi en construction permanente. Quand bien même un projet est initié et porté par un acteur, de manière volontariste, ce projet n'est jamais un bloc homogène de sens et d'éléments faciles à comprendre ; ce sens ou cette interprétation ne sont pas non plus donnés par un cadre organisé préexistant. L'acteur doit donc créer autour de son projet un espace clôturé (délimitant avec qui il veut travailler – ce qui rejoint la dimension sociale de l'organisation abordée précédemment) et un espace de sens, pour donner, poser (créer, enacter) la signification de ce qu'il entend faire ; et c'est en cela qu'une première facette de la dimension politique de l'organisation est celle de la mise en scène. La seconde facette est celle de la légitimation, car si l'action résulte de processus, faut-il encore légitimer cette action et ce qui a permis de la mener (le politique comme la capacité, la question de légitimer des choix) ; il est alors nécessaire de pouvoir « reconnaître », décrypter les outils et mécanismes qui sont mobilisés dans l'action, qui découlent de ces choix politiques souvent oubliés car « encapsulés » sans n'être plus questionnés (Boussard et Maugeri, 2003). Les acteurs manipulent également et « sans le savoir » des « choses » qui sont en réalité des technologies invisibles (Berry, 1983), qui sont des résumés « du bien et du mal » (Ibid.), mais sans que cela soit également perceptible, formalisé ou dit.

Ainsi, les choix opérés en matière de diversité ne sont ni neutres, ni purement techniques ou stratégiques. Ils sont politiques car négociés, débattus, imposés ; ils sont politiques parce qu'ils portent en eux ce qui convient ou ne convient pas ... Par ce prisme d'un modèle politique de la conception (Grenier et Soulier, 2004) et plus généralement de l'organisation, nous nous situons également dans un cadre plus vaste qui est celui d'une « sociologie de la gestion » (Benedetto-Meyer et al., 2005), d'un modèle politique de l'organisation (Boussard et Maugeri, 2003), selon lequel les choix, les outils et les objets mobilisés durant l'action révèlent et découlent du degré d'ouverture et de fermeture de l'organisation (ou plus généralement d'un collectif d'acteurs) à de nouveaux acteurs, de nouvelles connaissances, et de nouvelles fonctionnalités ou éléments à incorporer dans les objets / projets en conception.

Ce prisme vise aussi à dire ce qui est légitime ou bon, à un moment donné, pour l'individu, l'organisation ou la société, et cela du point de vue des parties prenantes, allant de l'ensemble des intéressés dans une visée largement démocratique, à (à l'inverse) quelques acteurs leaders

ou porte-parole. Il questionne la pertinence et l'articulation de l'ouverture de l'organisation aux acteurs souvent peu mobilisés dans l'action et aux savoirs qu'ils portent (savoirs parfois appelés profanes) qui, en sus des savoirs spécialisés, font entrer dans ses activités des débats publics et des points de vue non confinés (Callon et al. 2001). L'enjeu paraît être actuellement celui du dialogue et de l'articulation entre ces deux formes de savoirs, que la complexité et la montée de l'incertitude amènent de plus en plus à se rencontrer et à coexister dans des processus ou des lieux de débat appelés « forums hybrides » (Callon et al., 2001).

En mettant en évidence que l'organisation mobilise, écarte ou crée des catégories de PP en termes d'institution et de connaissance (construction de la diversité), et en montrant comment cette organisation va s'appuyer sur un collectif d'acteur plus ou moins pluriel (les postures de la diversité, voir ci-après) pour concevoir un agencement, nous considérons que le processus de conception oscille entre pluralité et focalisation, entre processus démocratique et non démocratique (autocratique). Ce prisme du politique conduit à prendre en compte les mises en scènes et les modes de légitimité de ces choix face à la diversité (ce qui est reconnu à un moment donné comme légitime ou « bien » à un moment donné).

Ainsi posé et défini notre manière d'envisager l'organisation, nous allons maintenant opérationnaliser notre modèle en proposant la grille de lecture de l'OOD.

3.1.2. La grille de lecture de l'organisation orientée diversité

Présentation de la grille de lecture de l'OOD

Nous adoptons la perspective générale de la conception pour identifier les axes de la grille de lecture de l'OOD : acteur porteur d'une institution (organisation, profession, culture...), connaissances (savoirs, points de vue, pratiques) et agencement en conception. Chaque axe rend compte ou porte la diversité et est bâti de telle sorte à osciller d'une position de clôture et de situation fortement structurée, généralement défendue par un acteur ou un groupe d'acteur homogène, en situation connue ou, au contraire, pour sortir d'un jeu de coconstruction appelé par une situation complexe (Grenier, 2003a), vers une position d'ouverture et de situation structurellement ouverte, fortement indéterminée. Pour autant, c'est en fonction du degré d'ouverture à des connaissances, acteurs et agencements possibles que nous constituons le sens des axes, et non pas en fonction du degré de complexité. Le modèle de lecture de l'organisation orientée diversité est le suivant (adapté de Grenier et Soulier, 2004), ce schéma est élaboré à partir des travaux sur la conception (Hatchuel, 1996 ; Midler, 1993) et sur les débats d'acteurs (Callon, 1986) :

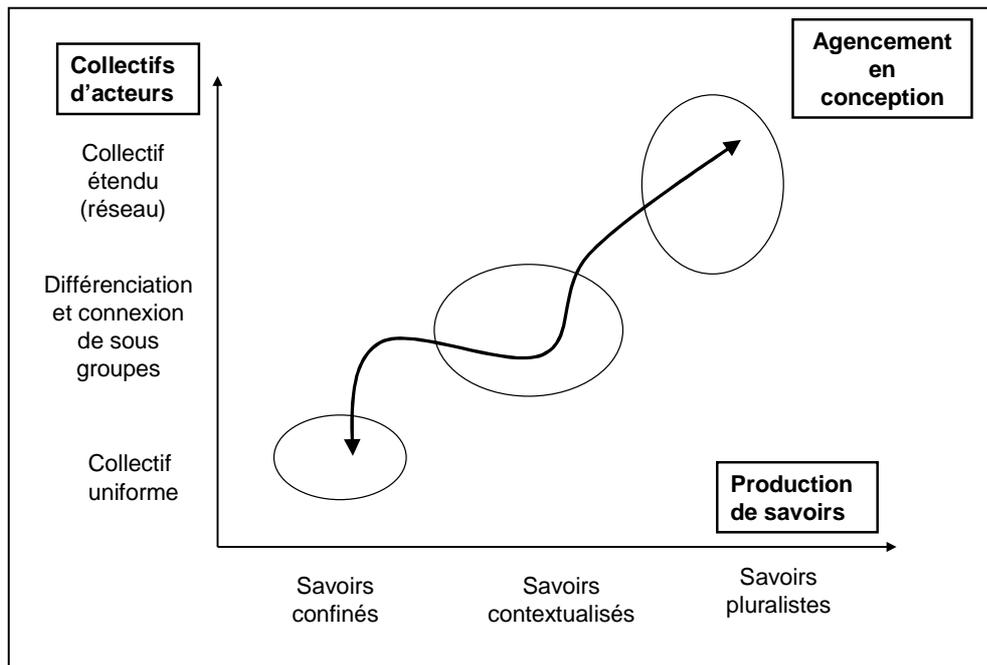


Schéma 3.1 – La grille de lecture de l'Organisation Orientée Diversité

Les axes de notre modèle sont ainsi définis :

- **L'axe « production de savoirs »** (axe 1) est celui sur lequel on peut situer le degré de d'articulation et de mélange entre connaissances de nature diverse : savoirs spécialisés et savoirs profanes, savoirs de différents domaines académiques, professionnels ou scientifiques ; on peut repérer le degré de mélange des savoirs selon ce qui est en cause : degré de mélange touchant les savoirs périphériques ou les savoirs centrales, étant donné que ce qui est centrale ou périphérique doit être apprécié au regard de ce qui est en conception ; cet axe expose qui a légitimité à participer ou à ne pas participer au processus de conception en fonction de la légitimité reconnue par l'organisation à ces savoirs ; mais ces savoirs ne sont pas données, avons-nous dit (§ 222), mais sont au contraire construits, catégorisés. C'est en fonction de ces savoirs construits que la légitimité des PP est appréciée.

Le long de cet axe, la production conjointe de savoirs peut prendre trois formes distinctes :

- . savoirs confinés : ce sont des savoirs homogènes autour d'un même point de vue, d'un ensemble cohérent de connaissance ; cette cohérence est appréciée à la fois sur les dimensions centrales (ce qui est stratégiquement en jeu dans une action) et périphériques (ce qui moins important dans une action) des connaissances mobilisées pour l'action ;
- . savoirs contextualisés : ce sont des savoirs qui sont adaptés à leur contexte d'utilisation ; nous considérons ici que seules les dimensions périphériques sont adaptées à ces contextes ; ces savoirs restent ainsi encore homogènes sur leurs dimensions centrales ;

. savoirs pluralistes : ce sont des savoirs dont la variété augmente y compris sur leurs fondements ; on a affaire ici à des savoirs qui reposent sur des épistémologies différentes, des croyances différentes et qui remettent en cause leurs dimensions centrales.

- **L'axe « production de groupe »** (axe 2) est celui de la structuration et de l'articulation des acteurs et des collectifs engagés dans l'action collective (conception de l'agencement) ; cet axe oppose les groupes institués a priori (ceux donnés au démarrage de l'histoire étudiée, indépendamment de cette histoire) à des groupes d'acteurs émergents, nouveaux, qui prennent part au processus de conception ou de structuration ; de même avons-nous dit (§ 222) que ce autour de quoi ces groupes sont constitués n'est pas donné, mais construit par l'organisation, et rend compte de différences institutions telles que des organisations, des professions. C'est en fonction de ces institutions construites que la légitimité des PP est appréciée.

Le long de cet axe, la production conjointe d'un collectif peut également prendre trois formes distinctes :

. collectif uniforme : collectif restreint constitué d'acteurs qui ont tous un intérêt direct au projet, et qui est homogène sur les caractéristiques qui sont critiques pour l'histoire étudiée parce qu'ils appartiennent à la même catégorie d'institution reconnue, retenue ou construite par l'organisation ; il n'y a pas de place pour des acteurs différents ; ce collectif uniforme peut être constitué des acteurs institués (par la loi, le règlement, voire l'habitude) et cela avant le démarrage du projet et indépendamment de l'agencement particulier qui est en conception ; la structure du collectif est souvent centralisée autour d'un acteur dominant (l'organisation ou un porte-parole reconnu par l'organisation) ;

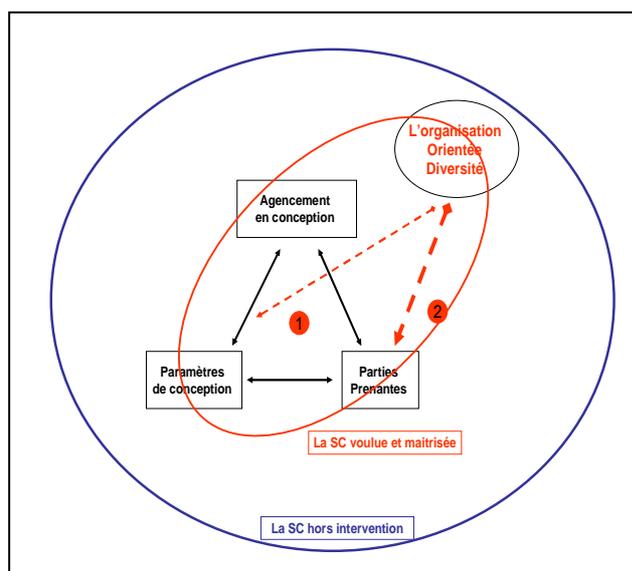
. collectif différencié : collectif qui intègre de nouveaux acteurs, ainsi composé d'éléments différents, et qui présentent des institutions variées ; ces acteurs peuvent poursuivre plusieurs intérêts relativement au projet ; on voit donc monter des controverses nouvelles quant à la position par rapport à l'agencement en conception ; cette différenciation peut se faire à l'occasion de l'arrivée de nouveaux acteurs et peut entraîner une redéfinition du champ d'intervention (ou de droit de parole) entre les acteurs ; mais cette différenciation en termes d'institution se fait dans un cadre donné, car la frontière de l'objet en conception n'est pas remise en cause, et en particulier les dimensions centrales du projet et on a donc affaire en réalité à des intérêts ou des compréhensions – émergentes, nouvelles – mais qui ne sont pas contradictoires entre eux ; ce cadre donné, et non remise en cause, dans lequel s'opère la réarticulation entre acteurs du fait de l'arrivée nouvelle d'individus, est porté et défendu par l'organisation (ou un porte-parole qu'elle aura reconnu) ;

. collectif étendu : collectif qui intègre de nouvelles parties prenantes, souvent émergentes, a priori peu légitimes ou peu habituées à participer aux projets pour lesquels elles sont appelées ou sur lequel elles décident de participer ; les groupes d'acteurs se reforment et les frontières du projet évoluent du fait même de ces renégociations entre les acteurs et les institutions qu'ils représentent et qui modifient fortement la manière de définir un champ d'intervention ; le collectif est fortement différencié et leurs spécificités ne sont pas seulement exploitées (collectif différencié) mais elles sont valorisées, explorées ; la structure des organisations qui permet la réarticulation des frontières et des compétences est de

type réticulaire, autour d'un acteur central dont le rôle est de coordonner le pilotage de ce collectif.

- Enfin l'axe « **objet en conception** » (axe 3) permet d'identifier différents types d'agencement en conception et nous identifions (par simplification) deux états : le projet innovant et le projet non innovant, en distinguant ce que nous avons appelé (Grenier, 1997b) les dimensions centrales et périphériques du projet.

Cette grille articule les trois armes ou outils pour mener un processus de conception : en manipulant les PP : une entrée par l'axe 1 considère la conception en construisant et légitimant les connaissances au regard desquelles l'organisation veut mener son processus ; l'axe 2 considère la conception en construisant et légitimant les institutions (organisations, professions, métiers....) sur lesquelles l'organisation veut s'appuyer ; enfin une entrée par l'axe 3 considère les situations dans lesquelles l'organisation décide de s'appuyer sur des parties prenantes en fonction du projet et de ses paramètres.



En nous référant au schéma 1.7 (que nous reprenons ci-dessous) qui offre une visualisation de notre champ de travail, notre propos est de considérer dans quelle mesure et comment l'organisation construit les PP (flèche 2) pour concevoir un agencement ; étant donné que nous n'ignorons pas les autres situations où l'organisation va (à l'inverse) s'appuyer sur des collectifs pour mener son projet au regard des paramètres et des enjeux autour de cet agencement (flèche 1).

Schéma 3.2 (1.7) Notre champ de travail

Si nous présentons dans ce chapitre 3 les différentes postures de l'organisation pour agir sur les PP (flèche 2), nous discuterons dans le chapitre 4 les apports d'une alternance entre une conception par la diversité des PP et une conception au regard du projet et les conditions pour maintenir des compétences et des habiletés à jouer entre ces deux modes de conception.

« Le choix des armes » pour construire l'outil-diversité

Nous avons défini la diversité des PP en termes d'institution (axe 2) et de connaissances (axe 1) et nous considérons que ces deux axes sont indépendants. Ainsi, avons-nous dit (§ 222) que

l'organisation pouvait agir indépendamment sur la construction des connaissances, sur la construction des institutions représentées par les PP, ou encore sur les deux simultanément et dans le même sens. L'organisation peut accepter un degré d'ouverture important sur les institutions représentées par les PP, mais vouloir fermer les points de vue et connaissances de ces acteurs (et vice versa). Il s'agit alors de construire par des postures démocratiques ou non démocratiques en jouant sur les institutions à convoquer ou les savoirs à manipuler ; et l'organisation peut choisir de construire la diversité en jouant davantage sur l'étendue (ou la fermeture) des collectifs d'acteurs, ou sur la pluralité (ou le confinement) des savoirs manipulés. Nous disons que l'organisation construit la diversité des PP comme outil de conception en jouant sur l'arme « Acteur/institution » ou sur l'arme « Connaissances ».

Nous allons mobiliser cette grille (schéma 3.1) comme grille de lecture des différentes postures de l'organisation face à la diversité.

3.2. Les postures génériques de l'Organisation Orientée Diversité

L'analyse de la littérature ainsi que l'étude de différents terrains de recherche (Grenier, 2002, 2003a, 2006a) nous permettent d'induire que les organisations ont adopté trois postures face à la diversité des PP pour concevoir différents agencements. Nous présentons les trois postures génériques⁽⁷⁴⁾ de ce modèle, que nous illustrerons autour de nos terrains (en ne retenant, pour alléger ce texte, qu'un moment marquant de chaque cas par posture). L'analyse complète des trois cas par le modèle de l'OOD est faite dans l'annexe A3.

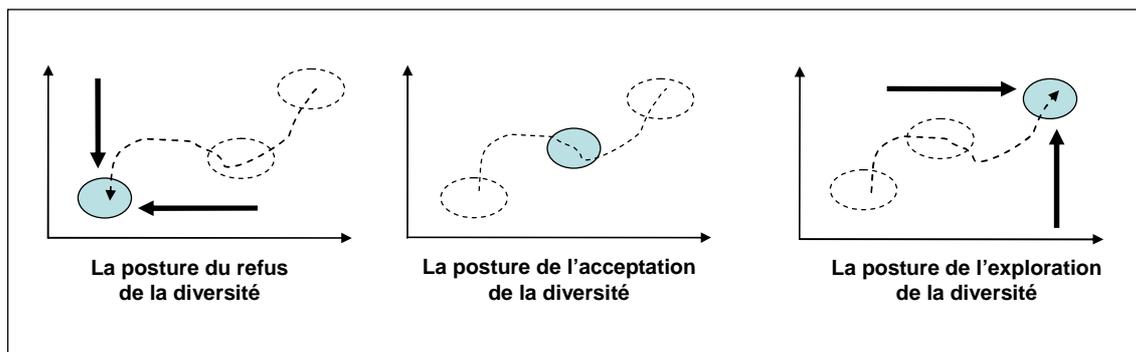


Schéma 3.3 – Les trois postures génériques de l'Organisation Orientée Diversité

Pour chacune de ces postures, nous allons présenter la signification de la posture présentée, les armes possibles de construction de la posture, et les outils et dispositifs de coordination appropriés. La coordination est liée à une division sociale, technique ou cognitive du travail

⁷⁴ Nous appelons les postures que nous présentons ci-dessous « postures génériques » qui sont issues de la phase de Réutilisation de Données Qualitatives. La relecture critique des cas à partir du modèle de l'OOD ainsi que le démarrage de nouveaux terrains nous permettront de faire émerger des configurations particulières, que nous présenterons au chapitre 4.

ainsi qu'à l'interdépendance des activités et des compétences, cela correspond à la situation de l'acceptation telle que nous l'avons définie. Mais nous considérons que la question de la coordination est pertinente dans les deux autres cas : la posture du refus de la diversité ne signifie ni l'unicité ni l'unité et la question d'une coordination de plusieurs acteurs se pose ; de même la posture de l'exploration ne signifie pas l'indépendance. Nous considérons également que la coordination constitue l'activité ou le lieu (cognitive, relationnelle et politique) et les dispositifs durant lesquels la posture de la diversité se construit (ou se défait parce qu'elle ne peut être tenue), permettant à l'organisation, stratégiquement et politiquement, de construire, légitimer et « faire circuler » sa posture.

3.2.1. La posture du refus de la diversité

La signification de la posture du refus de la diversité

La posture du refus de la diversité rend compte de l'attitude de l'organisation à refuser la diversité. Elle est éclairée par de nombreux travaux : simplification cognitive, repli sur soi, évitement, ignorance des parties prenantes et plus généralement routines à ne travailler qu'avec certains acteurs, et ne pas vouloir prendre en compte d'autres PP. Cette posture est celle de l'organisation qui souhaite ne pas apprendre des autres – quand par ex. l'artiste souhaite ne pas établir de rapport de prescription avec son galeriste (Hatchuel, 1996). Cette posture rend également compte de l'organisation qui souhaite renforcer et approfondir ses compétences pour développer son travail de conception. Les PP, institutions ou connaissances qu'elles portent, sont perçues ou comprises par l'organisation comme non pertinentes, perturbantes, ou ne sont pas repérées et connues de cette organisation. L'organisation peut également souhaiter, pour des raisons de positionnement stratégique ou politique, ne pas devoir travailler avec d'autres PP. Le jeu de cette organisation consiste avant tout à maintenir un cadre cohérent, clairement délimité, autour de son projet et à recentrer les savoirs ou les acteurs au sein de ce cadre. L'organisation apparaît alors comme créatrice d'un espace de traduction et de support de son action collective. Cette posture est à rapprocher de la théorie du Point de Passage Obligé ⁽⁷⁵⁾ (Callon, 1986), ainsi que celle de l'institutionnalisation des routines (Hannan et Freeman, 1989) qui renforcent les processus et réactualisent les pratiques (identiques) dans les actions collectives. Les travaux sur le couplage faible volontairement organisé (Orton et Weick, 1990) par l'organisation vis-à-vis de son environnement (clôturant l'organisation des perturbations extérieures) offrent également une compréhension de cette posture. La construction de cet « espace clos » se fait en agissant les armes suivantes.

⁷⁵ Le Point de Passage Obligé est ainsi défini: « *par point de passage obligé [...] il faut entendre un lieu (qui peut être physique, géographique, institutionnel [...]) ou un énoncé qui se révèle être, à un moment ou à un autre des premières phases de la construction d'un réseau, incontournable* » (Amblard et al., 1996 :158).

Les deux armes de construction de la posture de refus

Une première arme consiste à s'appuyer sur un collectif uniforme, centré et dominé autour du porteur initial du projet, c'est-à-dire celui qui entend porter la légitimité et la stratégie dudit objet à concevoir. Cette arme serait choisie lorsque ce qui pose problème à l'organisation est moins la variété des connaissances que la variété des institutions (organisation, profession...), et de leurs stratégies et enjeux, et l'incertitude née d'avoir à dialoguer avec cette variété d'institution. Par ex., le promoteur d'un réseau de santé peut vouloir maintenir à l'écart des institutions telles que les tutelles, les collectivités locales ou des groupes pharmaceutiques, pour ne travailler qu'avec des acteurs professionnels, médecins, de peur que le réseau n'échappe à une stricte logique d'intérêt professionnel (un réseau comme une communauté de pratique par ex.) et ne devienne un enjeu de politique de ces autres PP.

Une seconde arme consiste à s'appuyer sur un ensemble de savoirs produits dans des « lieux confinés », ceux auxquels l'acteur principal accède de par son métier ou qu'il défend et qu'il légitime. Le savoir n'est pas distribué. Cette arme serait choisie quand pose problème davantage la diversité des connaissances. A l'inverse, on a peu noté au cours de la structuration du RPM (cas *Réseau de Santé*) combien le neurologue a dans un premier temps centré les acteurs autour de connaissances strictement médicales, qui plus est celles en lien direct avec la maladie d'Alzheimer, pour s'assurer que le réseau développerait rapidement des outils de dépistage et diagnostic de cette pathologie, selon son enjeu (personnel et scientifique) ainsi que sa compréhension de ce qui est urgent à faire dans ce champ médical.

Ces deux armes peuvent être mobilisées séparément ou simultanément. Une façon de les construire est de s'appuyer sur les liens forts entre acteurs (Granovetter, 1992) qui tendent à porter des points de vue identiques ou similaires, de contrôle social, de cohésion et de reproduction (ou redondance) d'information. Une autre façon de faire est de favoriser la reproduction de routines en faveur de PP (institution ou connaissance) avec lesquelles l'organisation a déjà travaillé. Dans le schéma 32 ci-dessus, les deux flèches illustrent les armes que nous venons de décrire, qui vont dans le sens d'une réduction des possibles et de la variété quant aux collectifs d'acteurs qui agissent et aux savoirs mobilisés.

La coordination de la posture du refus de la diversité

L'organisation cherche à faire dominer des connaissances ou des institutions, qui sont très généralement ceux acceptés ou portés par le leader (Star, 1989), qui peut agir à travers des porte-paroles, formant un groupe d'acteurs homogènes. Nous appelons cette coordination une « **coordination contrainte** » car ses mécanismes ressortent d'une logique d'enrôlement et d'intéressement en constituant des points de passage obligés (Callon, 1986). Ils ressortent également d'un principe de logique dominante ou de Contrainte (Grenier, 2003a), posé pour éviter toute discussion. La dimension cognitive de la coordination porte le point de vue dominant, les outils ou dispositifs de coordination peuvent être vus comme un outil de

connaissance sur l'action pour les parties prenantes avec lesquelles l'organisation a à faire. La dimension relationnelle repose davantage sur les liens forts entre acteurs, elle permet de clôturer le champ des possibles des acteurs, canaliser les exigences de l'environnement et créer un réseau d'acteurs favorables. Enfin la dimension politique de la coordination vise à affirmer la pertinence et l'opérationnalité de ce point de vue dominant et doit révéler ainsi qu'affirmer (légitimer) l'intention stratégique de l'acteur.

Illustration de la posture du refus de la diversité

Le cas *Aéroport* permet d'illustrer cette posture de la diversité (⁷⁶) (voir également § 111 et annexe A3)

Le lancement d'un projet ambition – le choix de tenir à l'écart des PP pour éviter une critique de l'ambition (épisode 1 de l'histoire)

Construit dans les années 60, pour desservir un trafic d'environ 300.00 passagers / an, l'aéroport de Lille et ses infrastructures n'ont pas connu d'investissements majeurs structurants jusqu'à la fin des années 1980 (hormis des réaménagements purement techniques) et alors que le trafic avoisinait les 800.000 passagers ! Cet accroissement du trafic rendait compte du développement de la région et fin 80/ début 90, des acteurs nouveaux à la CCI et aux collectivités locales entendent investir pour redonner un dynamisme économique et structurant à la région lilloise et lancent des grands projets tels que EuraLille, des infrastructures autoroutières, notamment en prévision de la liaison par Tunnel sous la Manche. Mais aucun intérêt n'est manifesté pour l'aéroport, qui n'est pas perçu par ces acteurs comme une infrastructure structurante pour l'économie.

Dans ce contexte, le gestionnaire aéroportuaire surprend en annonçant le lancement de l'extension de la plate-forme pour traiter un trafic de 1,5 mpax ; s'il y a malgré tout urgence à investir, car danger potentiel du fait du sous dimensionnement de l'outil aéroportuaire, un simple rattrapage aurait pu être envisagé à hauteur de 800.000 pax. Mais le gestionnaire présente un projet stratégique très ambition d'un montant de 50mE, annoncé soudainement, sans discussion préalable, alors que le gestionnaire ne peut en financer qu'environ 20 % (⁷⁷), et sans tenir compte d'études économiques existantes (qui sont soit ambivalentes, soit peu en faveur d'une telle ambition).

Pourquoi cette posture du refus

Dans le contexte d'une plate-forme mal ou non perçue, d'acteurs pouvant se saisir de cette plate-forme pour faire valoir des points de vue très disparates, le gestionnaire a pu craindre que les négociations sur le projet ne le conduisent à réduire son ambition

⁷⁶ Nous allons mobiliser dans ce § 32 certains moments (épisodes) de l'histoire des trois cas pour illustrer le modèle de l'OOD. La présentation de ces épisodes sera volontairement simplifiée et n'a pour but que de rendre concret la présentation des trois postures. C'est au chapitre 4 que nous présenterons une analyse critique du modèle (dangers et biais à construire la diversité comme un outil...). L'ensemble de l'analyse des cas par le modèle de l'OOD est présenté en annexe A3.

⁷⁷ Ce taux de 20% d'autofinancement est habituel dans le secteur aéroportuaire dans les années 90. Les autres financements sont très souvent (et dans le cas de Lille) apportés par : des autorisations d'emprunt données par les tutelles des transports et des finances, des augmentations des redevances aéroportuaires acceptées par les compagnies aériennes, des subventions des collectivités européennes, des fonds européens d'investissement (FEDER).

forte politique (l'aéroport peut participer à la redynamisation économique de la région) et stratégique (les PP doivent supporter un investissement structurant). Il impose sa vision, présente son ambition stratégique, évitant également de détailler un plan de financement allant bien au-delà des habitudes d'investissement des PP, et cela auprès d'un parterre large d'institutions, qu'il ne peut ignorer de par la loi (la réglementation oblige un gestionnaire aéroportuaire à négocier avec une variété donnée de PP telles que les représentants des ministères, des compagnies aériennes, des collectivités locales) et de par nécessité (étaler le coût du financement).

La posture du refus est l'outil qui permet au gestionnaire d'affirmer et d'imposer sa stratégie, d'écarter des institutions et des connaissances pouvant aller à l'encontre de son ambition. Cet épisode illustre la posture du refus par souhait d'une conception en maintenant des frontières closes autour de paradigmes et de connaissances, en ne distribuant pas le savoir et le droit à intervenir, en particulier quand il s'agit de discuter du contenu du programme et de son mode de financement.

Le gestionnaire crée une catégorie de connaissance, « Ambition et Projet pour l'aéroport », qui constitue un discours global, que le gestionnaire ne veut pas voir disséquer en des éléments (environnement économique, modalités de financement, éléments du projet tels que aérogare, taxiway, pistes....) qui pourraient chacun être discuté et révisé (voir savoir confiné ci-dessous).

Les armes du refus de la diversité (extrait tableau A3.2) ⁽⁷⁸⁾

Posture	Les armes possibles		
	Savoir (axe 1)	Collectif (axe 2)	Projet (axe 3)
Posture du Refus	Confiné	Etendu	Innovant

Pour ce faire, le gestionnaire a cherché à contrôler l'arme des Connaissances (savoir, point de vue) : il choisit l'arme des « savoirs confinés » (études et données qui confirment le potentiel fort de développement de l'aéroport) pour cadrer cognitivement (informationnellement) ce que peuvent penser les PP de ce projet.

Ce que révèle l'outil-diversité

Dans sa dimension sociocognitive, la diversité révèle les thèmes qu'il accepte d'être portés à la discussion (qu'il maîtrise ou qu'il juge critique) : l'intérêt du projet pour les PP (dans cet environnement fragmenté qui ne considère pas l'aéroport comme un investissement structurant), l'ambition du projet (face à la question d'un simple investissement fonctionnel). Le gestionnaire construit la Connaissance comme l'ambition qu'il veut donner à sa plate-forme.

Dans sa dimension relationnelle, l'outil-diversité révèle qu'au démarrage de l'histoire, le gestionnaire décide volontairement de ne pas faire entrer dans la phase de définition du contenu du projet une variété de connaissance sur l'aéroport et son environnement.

⁷⁸ Le tableau se lit de la manière suivante : (a) Les deux colonnes en grisées représentent les deux armes des connaissances et des collectifs (institutions) de la construction de la diversité des parties prenantes ; (b) La 3^e colonne non grisée représente l'arme du projet d'agencement (ou de ses paramètres de conception) ; (c) Les n^o des axes font référence à la grille de lecture de l'organisation orientée diversité (schéma 3.1), bâtie – par définition – sur les mêmes dimensions qui constituent la situation de conception (schéma 1.6). Nous avons représenté en gras l'arme privilégiée avec laquelle le promoteur ou les acteurs critiques ont construit l'outil pour mener le processus de conception.

Dans sa dimension politique, l'outil-diversité met en scène ce projet et légitime au vue des PP la démarche du gestionnaire, par un discours imposant sa vision.

Les modes de coordination de la posture du refus

Le programme joue le rôle d'un Point de Passage Obligé auprès des PP et la démarche du gestionnaire a consisté à amener ces PP à y adhérer, sans avoir à négocier.

3.2.2. La posture de l'acceptation de la diversité

La signification de la posture de l'acceptation de la diversité

La posture de l'acceptation de la diversité rend compte de l'attitude de l'organisation à accepter la diversité acquise, sans questionner son bien fondé, ni même chercher à en tirer bénéfice. L'objet à concevoir est étudié à l'aune des connaissances déjà en répertoire et des acteurs avec qui l'organisation a l'habitude de travailler. Cette exploitation du répertoire (à savoir de la diversité précédemment construite ⁽⁷⁹⁾) est de l'ordre de l'acceptable, tant qu'elle ne perturbe pas ou ne gêne pas l'organisation et le processus de conception tel qu'il l'envisage. Cette posture est éclairée par les travaux sur la contextualisation de pratiques, qui ne vise pas à créer davantage de diversité ou de rupture (pas de nouvelle problématisation). Elle est proche de l'apprentissage par exploitation (March, 1991) ou de la gestion d'un changement de type I (Watzlawick et al., 1975) qui n'affectent pas le cadre cognitif et social dans lequel les acteurs agissent. A contrario, l'organisation ne cherche pas à être plus diversifiée que ne requière cet environnement. Tant que ce dernier reste stable, l'organisation se contente d'exploiter le « stock » de savoirs et de relations (acteurs) qu'elle possède.

Les deux armes de construction de la posture de l'acceptation

Une première arme consiste à s'appuyer sur un collectif d'acteurs élargi, dont on accepte qu'il défende ou exprime certaines controverses, tant que celles-ci ne remettent pas en cause les savoirs acquis. Cette situation est celle de l'organisation qui accepte une montée des controverses comme une « marge de manœuvre » à son obligation à devoir intégrer de nouvelles PP (pour diffuser son projet, le légitimer, le faire financer...). Cette situation peut être aussi celle de l'organisation qui demande à un collectif déjà constitué de questionner l'agencement en conception ou de faire valoir de nouveaux intérêts, quand l'organisation souhaite, par ex., développer de nouveaux usages ou viser de nouveaux clients. Nous trouvons ici les travaux de Ely et Thomas (2001) qui rapporte comment les organisations peuvent diversifier leurs équipes de vente d'un point de vue racial ou culturel, pour être plus proches de nouveaux segments de marchés.

⁷⁹ Ce répertoire découle des postures face à la diversité prise par l'organisation (ou l'acteur) dans le passé et c'est cette référence à la diversité précédemment construite qui permet d'affirmer que cette posture de l'acceptation reste cohérente avec notre perspective générale d'une construction de la diversité.

Une seconde arme est de s'appuyer sur un ensemble de savoir contextualisé car l'organisation doit se doter d'une variété au moins aussi importante que celle de son environnement pour répondre à la variété externe de son environnement (selon la perspective de la variété requise, Weick, 1985). Cette arme serait choisie quand l'arrivée de nouveaux acteurs ou l'adaptation du projet, requiert d'adapter le répertoire de connaissances et de pratiques acquises.

La coordination de la posture de l'acceptation de la diversité

Il s'agit d'articuler des acteurs et des connaissances « déjà » à disposition. La question est celle de l'ordonnement d'acteurs divers dont la connexion conduit à une reconnaissance mutuelle, mais sans aller jusqu'à des modifications profondes de savoirs, de pratiques et d'organisation. Nous appelons cette coordination une « **coordination segmentée** » (Denis et al., 2001). Nous sommes ici dans des configurations où les tensions ou incompréhensions inhérentes à la diversité des acteurs, sont résolues par un mécanisme de segmentation, quand différentes parties de l'organisation fonctionnent de manière autonome, en minimisant les liens entre eux et les zones (compétences, fonctions...) de recouvrement (Orton et Weick 1990, Denis et al., 2001). L'outil (ou l'objet) de coordination est souvent manipulé par celui qui va organiser (souvent à son profit) l'exploitation des compétences. Dans sa dimension cognitive, cet outil doit faciliter l'identification des acteurs et des connaissances existantes et déjà mobilisées (un outil de type chaîne de valeur ou trajectoire patient visualisant avec qui et avec quelles connaissances l'organisation souhaite concevoir l'agencement). Dans sa dimension relationnelle, il doit permettre à l'acteur pivot de nouer et maintenir les liens entre ces acteurs. Dans sa dimension politique, il doit contenir la justification à rester « dans le cadre » et à éviter toute tentation de rupture de pratiques (innovation induites non anticipées par ex.). L'outil doit être porteur d'une logique de reproduction.

Illustration de la posture de la diversité de l'acceptation

Les cas *Textile* permet d'illustrer cette posture de la diversité (voir également § 112 et annexe A3). Le modèle est ici mobilisé pour analyse sur une période donnée l'appropriation d'un outil technologique par des ST et les modifications relationnelles qui pourraient en résulter. Le niveau d'analyse est celui de groupes d'acteurs qui ont des positions communes face aux enjeux, incertitudes et contrainte liés à l'implantation de cet outil.

Description d'un groupe

Le district aubois du Textile est composé de ST dans les métiers de la teinture, du tricotage, de la broderie et de la confection (principalement), et autour d'une technologie dominante, la maille. Ces entreprises sont très majoritairement des TPE, culturellement fort attachées à leur indépendance juridique, et peu enclins au travail collectif et à l'échange d'information. Leurs DO sont situés à l'extérieur de cette zone géographique (Paris, Nord de la France, Lyon...) et dominent la chaîne de valeur Textile / Habillement (connaissance et maîtrise du marché aval et des clients finaux, puissance financière). S'il y a coopération entre ST aubois, elle est mise en place ou

encouragée par ces DO ⁽⁸⁰⁾. Enfin ce district est dans une situation de crise industrielle, les DO ayant de plus en plus recours aux pays dits « à bas coûts » pour la sous-traitance. La voie d'un redressement serait celle de l'innovation produit ou process, mais qui suppose un travail collectif auquel ne sont pas prêts les ST.

Dans ce contexte, des DO veulent travailler avec leurs ST aubois autour d'un EDI, désireux d'imposer leur logique de contrôle des coûts, de simplification de leur process et de flexibilité. Trois groupes d'acteurs se sont distingués quant à leur comportement face à cette politique de l'EDI (voir annexe A3) : un groupe constitué de ST et de DO engagé dans une logique de coconception, un groupe constitué de deux ST (teinturier et tricoteur) qui vont ensemble élaborer une stratégie volontaire et offensive face aux DO en réorganisant leurs propres relations, en co-élaborant un Web-EDI, et un groupe, numériquement nombreux, que nous présentons ci-dessous.

Un groupe de ST : une « débrouillardise » au jour le jour en fonction des projets et des commandes des DO (groupe n° 1)

Ce groupe est constitué (uniquement) des ST (habituels sur la place troyenne), qui font avec la variété de leur taille, de leur compétences métiers, de leur stocks de matières premières et semi-finis, de leur localisation géographique, ... pour répondre au cas par cas, aux projets, contraintes et commandes des DO, sans réelle volonté de maîtriser une stratégie de renforcement collectif. Ce qui les unit est l'ajustement quotidien, la négociation quotidienne, de leurs atouts, de leurs connaissances. Des dispositifs tels que le « partage d'un commercial » (partage de frais) ne reposent pas sur l'élaboration de nouveaux produits ou d'offres issus de l'interaction entre ces ST. Des aides spontanées, mutuelles, à répondre à une commande d'un DO, quand un ST est en sous-capacité de production, ne conduit pas non plus ce groupe à imaginer des dispositifs plus pérennes de partage de stocks et d'outils de production. L'opportunisme individualiste des ST les uns par rapport aux autres domine. Ces ST ont une sorte de reconnaissance forcée de l'intérêt de l'EDI dans leur relation d'affaires avec leurs partenaires ; ils estiment que cet outil n'est qu'un moyen supplémentaire à la disposition des DO, qui permet à ces derniers de mieux contrôler leurs activités. Ils adaptent chacun leurs pratiques à l'introduction de ce nouveau mode de travail, sans aller collectivement au-delà de l'échange de quelques pratiques facilitant son utilisation. L'outil est ici un moyen de domination et de reproduction d'une situation de crise à laquelle les ST tentent d'échapper individuellement.

Les DO sont ainsi à l'extérieur de ce groupe d'acteurs ; ils sont vécus comme une « contrainte » et un ensemble de savoirs que les ST ne peuvent débattre.

Pourquoi cette posture de l'acceptation

Les acteurs de ce groupe sont nombreux et divers (métier, taille, localisation géographique, capacité de production) cette diversité rend pertinent pour les DO de continuer à travailler avec les ST troyens, et notamment par le moyen de l'EDI ; mais cette variété est constatée, acceptée et n'est pas problématisée par des ST qui ne cherchent pas à faire différemment ou à s'opposer aux DO ; elle n'est pas non plus refusée, remise en cause, car ils ne peuvent envisager collectivement un moyen de s'opposer à la demande des DO de travailler avec un EDI. Les ST ne parviennent pas à créer de la différenciation entre eux (par manque de projet stratégique commun, par

⁸⁰ A l'exception d'un cas de coopération volontaire, étudié durant notre recherche, entre un teinturier et un tricoteur, qui ont ensemble élaboré, autour d'un Web-EDI, de nouveaux renforcements de leurs relations de travail. Voir en annexe A3 la description de ce groupe, sur une posture d'exploration de la diversité.

une mauvaise compréhension de ce que peut apporter la coopération, par crainte de l'arrivée de tout nouveau partenaire...) et se pensent ainsi comme une catégorie unique et fermée : « les ST aubois » (voir collectif uniforme ci-dessous).

Les armes de l'acceptation de la diversité (extrait tableau A3.4)

Groupe	Posture	Les armes possibles		
		Savoir (axe 1)	Collectif (axe 2)	Projet (axe 3)
1	Acceptation	Contextualisé	Uniforme	Innovant

Cette posture de l'acceptation de la diversité repose sur le choix des ST de rester confinés et indifférenciés, tout en cherchant malgré tout à exploiter au mieux leurs compétences, souvent de manière individuelle et au cas par cas, pour répondre aux commandes des DO. C'est ainsi que les ST de ce groupe acceptent par contrainte de travailler avec l'EDI, parce qu'ils n'ont pas les moyens ou les ressources de s'opposer à cette volonté stratégique. Ils ne parviennent pas à se donner d'autres positionnements, qui pourraient les amener à être plus pro-actifs dans la conception et l'implémentation de l'EDI. Ils ne cherchent pas non plus à travailler de manière coopérative avec les DO en vue d'une adaptation coproduite de l'EDI. Et alors que les ST ne peuvent s'opposer à l'utilisation de l'EDI, il en résulte qu'ils adaptent de manière contrainte leurs pratiques (savoirs contextualisés) à ce nouvel outil.

Ce que révèle l'outil-diversité

Dans sa dimension sociocognitive, la diversité révèle les thèmes que les acteurs convoquent pour adapter leur comportement à l'arrivée de l'EDI. Or parce que la place auboise est fortement marquée par une culture individualiste, et que cet outil technologique questionne les relations entre acteurs, son introduction a soulevé les débats suivants : peut-on sortir de la crise individuellement ou collectivement ? L'outil est-il une ressource au profit des DO pour renforcer leur pouvoir vis-à-vis des ST ou peut-il être une occasion pour les ST d'une reconstruction d'une position stratégique ?

Dans sa dimension relationnelle, l'outil-diversité révèle que le groupe étudié rassemble des ST de petite taille, fort attaché à leur statut de « patron » de TPE/PME, attentif à ne pas « faire entrer » dans ce jeu d'acceptation de l'EDI des DO, perçus alors comme interférant et contrôlant leurs activités⁸¹).

Dans sa dimension politique, les discussions sur l'EDI sont d'autant plus confuses que des travaux de recherche et d'études mettent en évidence des bénéfices contrastés quant au recours à l'EDI. Les ST tentent de résister – non pas à l'usage imposé – mais à leur implication dans la conception de l'outil. Ce qui les prive d'une opportunité à faire valoir leurs spécificités (leur faible taille permet une flexibilité que des choix technologiques peuvent rendre contraignants, leur connaissance du métier permet une circulation rapide de l'information qu'un outil ne peut remplacer...).

Les modes de coordination de la posture de l'acceptation

La coordination au sein des trois groupes s'opère par cet outil EDI mais qui porte une mise en relation différenciée (structurée ou structurante en accord avec les postures face à la diversité des trois groupes).

⁸¹ Nos données collectées ne nous permettent pas de savoir si – dans le temps – les trois groupes que nous avons étudiés (et dont nous présentons un de ces trois dans ce §) ont été étanches ou pas. Il ne nous est pas possible non plus d'affirmer qu'il y a eu construction volontaire de ces groupes, portés par un leader pouvant être identifié.

Pour le groupe que nous présentons, l'EDI se heurte à la compréhension individualiste de l'action, et n'est donc représenté que comme un outil imposé et voulu par les ST. Mais faut-il faire avec puisque ces acteurs n'ont pas totalement les moyens de résister aux injonctions ou demandes des DO. Dès lors, l'outil devient un objet de coordination, imposé de l'extérieur, sur lequel les ST n'ont pas de prise ; qui plus est leur conception individualiste les empêche réellement de saisir l'implantation de l'outil comme une occasion de rénover leurs relations et d'innover. L'outil est ici compris dans une visée déterminée, par les choix opérés par les DO ; c'est un outil-contrainte qui aiguille les ST dans leur tentative à intégrer l'EDI voulu par les DO.

3.2.3. La posture de l'exploration de la diversité

Le sens de la posture de l'exploration

Enfin, la posture de l'exploration de la diversité rend compte de l'attitude de l'organisation à rechercher, provoquer, encourager et valoriser de nouvelles pratiques et connaissances pluralistes, portées par des collectifs d'institutions qui revendiquent leurs particularités. L'organisation qui porte le projet est davantage un réseau d'acteurs, un collectif étendu à de nombreuses PP incorporées dans le processus de la conception. Cette perspective est à rapprocher de celle de l'apprentissage par exploration (March, 1991) ou de l'apprentissage de type II (Watzlawick et al., 1975). Elle est également à rapprocher des travaux sur les situations structurellement ouvertes en conception, quand chemin faisant le problème se construit et que l'objet se conçoit, au fur et à mesure de l'énoncé des savoirs, enjeux et contraintes des différents acteurs qui entrent dans le processus.

Les deux armes de construction de la posture de l'exploration

Une première arme est de s'appuyer sur un collectif d'acteurs étendu, qui intègre des nouvelles PP, conduisant suivant à réviser les frontières d'intervention entre ces acteurs. Cette arme serait choisie quand l'acteur considère que l'innovation est d'autant plus forte que la variété des acteurs l'est, en termes d'appartenance institutionnelle, de positionnement stratégique, d'intérêts à défendre, ou encore de réseaux sociaux pouvant être convoqués.

Une seconde arme consiste à s'appuyer sur des savoirs pluralistes. Le savoir est distribué et la richesse du processus de conception reposera alors sur ce qui peut être créé de la confrontation entre savoirs distincts. Cette arme sera choisie quand l'acteur recherche des savoirs nouveaux pour mener son projet de conception.

Une manière de faire jouer ces armes est de favoriser les liens faibles au sein du « réseau » qui se constitue peu à peu autour de l'organisation. L'organisation va ouvrir son processus de manière largement démocratique, facilitant, voire créant, l'apparition de nouveaux acteurs ou de nouvelles connaissances (recours à des expertises, création d'association portant de nouveaux intérêts...).

La coordination de la posture de l'exploration

Puisque la criticité de la posture de l'exploration repose sur l'intégration d'acteurs et de connaissances, souvent nouvelles, encore mal connues, c'est autour de cela que la compétence de l'organisation se situe et deux points méritent attention. D'une part, la question est celle de savoir comment intégrer des acteurs nouveaux, différents, porteurs de points de vue divers, qu'il s'agisse d'enjeux ou de contraintes. Quels peuvent être les mécanismes et les compétences de l'organisation à identifier et intégrer ces acteurs dans son processus de conception ? Et à l'inverse, par quels mécanismes l'organisation peut elle encourager des acteurs nouveaux à intégrer ce processus ? D'autre part, l'identification ne doit pas concerner les seuls acteurs porteurs de connaissances déjà acquises (redondance conduisant à l'exploitation, voire au refus de diversité). Il convient de sauvegarder, voire d'amplifier une distribution des pratiques et des savoirs, et de pouvoir régénérer les connaissances mobilisables autour de la conception. Les pratiques et les connaissances sont vues comme des frontières (Carlile, 2002) qui rendent compte des différences entre acteurs ; et ces frontières étant commensurables, la question est de savoir comment « travailler à la frontière »⁽⁸²⁾.

Cette perspective de l'exploration de la diversité est également à rapprocher des travaux sur les liens faibles (Granovetter, 1992) qui noués entre acteurs distants ou appartenant à des mondes différents, sont porteurs d'informations nouvelles et de possibilités encore peu explorées. Il s'agit de pouvoir relier des savoirs tout en maintenant les spécificités des acteurs. Deux situations peuvent être identifiées (Darses et Falzon, 1996) : celle d'un travail de coconception (quand les acteurs travaillent conjointement) et celle d'un travail de conception distribuée (quand les acteurs travaillent simultanément). Dans le premier cas, nous appelons cette coordination une « **coordination réticulaire et conjointe** », il s'agit d'organiser une synchronisation cognitive (Darses et Falzon, 1996) entre les acteurs ; la coordination cognitive porte sur des espaces cognitifs partagés qui permettent aux acteurs de travailler ensemble en partageant des mêmes schèmes. Dans le second cas, nous appelons cette coordination une « **coordination réticulaire et distribuée** » et il s'agit de favoriser le travail à la frontière de telle sorte à identifier clairement les zones de savoirs et points de vue, mais parfois à pouvoir revoir ces frontières (évolution de « qui fait quoi ») ; il s'agit d'organiser une synchronisation opératoire (Darses et Falzon, 1996) et la coordination relationnelle porte sur la réinvention d'une « hiérarchie » et d'un plan d'intervention des acteurs les uns par rapport aux autres (renégociation d'une division cognitive et politique du travail). Les travaux sur l'objet frontière (Star, 1989) ou l'objet intermédiaire (Vinck, 1999) sont ici mobilisés. Ces objets sont des « entité[s] physique[s] qui relie[nt] les acteurs humains entre eux » (Vinck, 1999 :392) et peuvent être un dessin industriel, un tableau noir, un programme de recherche...

⁸² En effet, les activités collectives sont non « seulement complexes du point de vue cognitifs, (... mais) aussi du point de vue social : (elles) impliquent le plus souvent de cerner et d'évaluer les opinions d'individus qui n'ont ni le même niveau, ni le même champ d'expertise » (Cicourel, 2002 :145).

Ils permettent le dialogue et la coopération entre plusieurs mondes sociaux car ils ont la particularité d'être suffisamment plastiques pour permettre à plusieurs mondes de se comprendre et de travailler ensemble mais suffisamment robustes pour leur permettre de garder leur propre identité (Star, 1989), et ainsi spécifier les frontières (différences) entre savoirs (ou pratiques). Du fait même de leur « artefactualité », ils facilitent la coordination entre des acteurs impliqués dans un processus de conception, complexe, dont la finalité et l'issue sont souvent incertaines. La négociation autour de ces objets tient la coordination et génèrent de la connaissance. Ils sont un support multi points de vue aux interactions puisque, contrairement à la perspective du PPO, aucun acteur n'est a priori privilégié dans la production de cette intelligence (Star, 1989).

Illustration de la posture de l'exploration de la diversité

Le cas *Réseau de Santé* illustre cette posture de la diversité (voir § 113 et annexe A3).

Après quelques années, le Réseau étend ses activités par un travail important d'innovation, mais tout en respectant strictement l'orientation générale du réseau (épisode 3 de l'histoire)

C'est fin 2000 que quelques médecins décident de travailler autrement pour mieux soigner et prendre en charge les personnes âgées atteintes de tout trouble cognitif et les premières discussions lors de réunions plutôt informelles, révèlent la dimension complexe de ce problème lié au vieillissement : autant médical que social, devant autant faire intervenir la personne âgée que ses aidants et sa famille, et loin d'être centré sur la seule Maladie d'Alzheimer. Pourtant, la conception va être dominée par un acteur, neurologue, président du Réseau, attentif à ce que le Réseau développe des outils et une organisation pour, en priorité, dépister et diagnostiquer les patients atteints de la maladie d'Alzheimer, pour faciliter la pose de la 1^o ordonnance.

Satisfait de ce que le RPM a pu, à ce jour, produire des outils et des dispositifs pour faciliter le diagnostic de la MA, le neurologue saisit l'intérêt (scientifique et social) à valoriser les points de vue d'autres acteurs du Réseau, considérant ainsi l'intérêt d'un regard pluridisciplinaire pour améliorer ou innover pour soutenir le développement des activités du RPM (le réseau est toujours en attente d'une demande de financement et ses activités doivent s'enrichir). Les zones d'intervention des acteurs sont discutées, souvent réévaluées (qui fait quoi) et des expertises absentes sont intégrées (orthophonistes par ex.). De nouvelles pratiques et connaissances sont explorées, certaines frontières ayant été révisées à cette occasion. Il appartient à l'orthophoniste et moins au MG de passer certains tests ; il appartient à la neuropsychologue, et moins au MG, d'aider la famille du patient. Les interventions du MG sont recentrées sur son cœur de métier (participation au dépistage, premier élément d'un diagnostic) et articulées avec d'autres professions (orthophoniste, neuropsychologue, neurologue), ce qui est bien accueilli. Les cas patients discutés lors des réunions mensuelles ne traitent pas uniquement de la MA, mais de tout autre trouble cognitif, amenant à prendre en compte des acteurs, des connaissances et des pratiques qui relèvent davantage d'une orientation médico-sociale du vieillissement (et plus seulement médical).

Pour autant, cette exploration est dominée par le neurologue, qui oriente la discussion, donne son avis, valide, ne laissant émerger des innovations qu'au sein de frontières

clairement posées, quand les acteurs discutent de situations fines, vécues en cabinet du MG ou de l'orthophoniste, et que le neurologue ne peut connaître.

Pourquoi cette posture de l'exploration

Cette posture est à la fois portée par un acteur, mais également nécessaire, au risque de voir le Réseau devenir un outil de dépistage / diagnostic au service d'un meilleur service neurologique, ce qui l'aurait éloigné fortement de ses objectifs initiaux et des intérêts de nombreux acteurs. Cette posture a été rendue alors rendue possible par la concomitance de deux faits : l'autonomie progressivement acquise d'un acteur, la coordinatrice du réseau, par rapport au neurologue, président et personnage « connaissant » au sommet d'une hiérarchie invisible mais forte en matière de troubles cognitifs et de personne âgée ; cette coordinatrice, de par sa formation professionnelle (neuropsychologue, spécialisée également dans les groupes de parole et l'aide aux aidants) et de part sa fonction managériale, est porteuse d'un discours davantage pluridisciplinaire ; se rajoute également à ce fait, la volonté (quasi injonction extérieure) des tutelles de voir le réseau évoluer vers effectivement une prise en charge plus pluridisciplinaire. Le neurologue va encourager une catégorisation des PP entre médecins généralistes et spécialistes, et surtout médecins et non médecins, encourageant les orthophonistes, des assistantes sociales, à intervenir et donner leurs avis en tant que professionnels (variété sur l'institution Profession).

Les armes de l'exploration de la diversité (extrait tableau A3.6)

Posture	Les armes possibles		
	Savoir (axe 1)	Collectif (axe 2)	Projet (axe 3)
Exploration	Pluraliste	Différencié	Innovant (mini projets)

Le neurologue a agi par l'arme du Collectif, encourageant une différenciation des acteurs déjà présents dans le processus, autour de leurs professions, permettent aux acteurs d'entrer dans la discussion en tant que représentants de professions. Cela a permis une réarticulation des interventions des professions ainsi d'une redéfinition de la légitimité de chaque profession les unes par rapport aux autres. Pour autant, le neurologue n'a pas ouvert ce processus jusqu'à donner la main décisionnelle à d'autres PP, et jusqu'à faire entrer des acteurs non professionnels (tels que les tutelles).

Ce que révèle l'outil-diversité

Dans sa dimension sociocognitive, la diversité est construite de telle sorte à orienter la conception du RPM vers un dispositif plus sociomédical que médical (par la prise de parole des assistantes sociales ou de la coordinatrice, en tant que professionnel du champ médicosocial et non pas strictement médical).

Dans sa dimension relationnelle, l'outil-diversité porte une densification des liens entre des acteurs déjà intégrés, et des relations qui visent moins à propager un point de vue dominant qu'à faire circuler des connaissances variées.

Enfin dans sa dimension politique, la posture du neurologue lui permet de justifier auprès des membres l'intérêt qu'il porte aux enjeux de leurs professions, et au souci qu'il a de leur donner davantage de place dans la conception du réseau. Cette posture relevait certainement d'une conviction sincère ; elle était rendue cependant nécessaire par la désaffection croissante de membres (reprochant au neurologue sa vision trop

médicale) et la position des tutelles (certes extérieures), qui ne pouvait être ignorée indéfiniment, en faveur d'un réseau gérontologique et pas seulement Alzheimer.

Les modes de coordination de la posture de l'exploration

Durant cet épisode, le neurologue a essentiellement organisé le travail de conception du réseau et de ses outils autour d'un outil particulier, le cas patient, manipulé comme un objet frontière (Grenier, 2004d, 2006a), support pour repérer les connaissances et les acteurs en jeu, à articuler leurs connaissances autour d'un langage commun tout en durcissant la technicité d'une expertise dans un champ disciplinaire précis. Mais nous avons montré que ces cas patients n'ont pas totalement permis aux acteurs de concevoir (voire même d'imaginer, Grenier 2007b) ce qu'ils ont peu l'habitude de faire (concevoir des dispositifs de management, formaliser le travail collectif et à distance...). En effet, les cas patients sont relativement structurants (Vinck, 1989), marqués par un modèle (dominant dans le secteur médical) de la relation inter confrère. D'autre part, c'est la manière dont la discussion autour du cas est menée, qui est apparue comme particulièrement critique, discussion orientée par le neurologue.

3.3. Intérêts d'analyse et théoriques du modèle de l'OOD

Nous venons de présenter les principaux éléments du modèle de l'OOD. Ce modèle est bâti à partir de trois postures de la diversité, qui reposent chacune sur une ouverture plus ou moins grande aux acteurs et aux savoirs. Les armes de la diversité (construire la diversité – catégorisation – en termes d'institution et de connaissance) et les modes de coordination offrent les moyens pour faire tenir les trois postures.

Nos terrains ont été étudiés à l'aune d'une problématique stratégique (cas *Aéroport*), stratégique et configurationnelle (cas *Textile*) et sociocognitive et organisationnelle (cas *Réseau de Santé*). La relecture et l'analyse par le modèle de l'OOD repose sur la formulation d'une question de recherche relative à la conception par la diversité (voir aussi annexe 3) :

- Comment l'organisation (gestionnaire aéroportuaire, groupe de ST, promoteurs professionnels) construit-elle et mobilise-t-elle volontairement la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement (programme aéroportuaire, EDI, réseau de santé) et pour en piloter le processus, en s'appuyant sur ou en écartant certaines PP ?

Question que nous pouvons également formuler ainsi :

- Comment l'organisation (gestionnaire aéroportuaire, groupe de ST, promoteurs professionnels) crée ou s'appuie sur des thèmes en discussion ⁽⁸³⁾ pour construire la diversité des parties prenantes et concevoir un agencement ?

⁸³ Ces thèmes autour desquels les débats entre PP se sont cristallisés sont : Enjeu stratégique ou technique du programme d'investissement, intérêt partagé ou pas autour du programme (cas *Aéroport*), Orientation collective ou orientation individualiste pour sortir de la crise, l'outil renforçant le pouvoirs des DO ou comme une opportunité pour rééquilibrer les pouvoirs dans la filière (cas *Textile*), Le réseau orienté médical ou sociomédical, réseau fondé sur la légitimité professionnelle ou la légitimité des patients (*Réseau de Santé*).

Ces formulations de la problématique générale de la recherche reposent sur la diversité comme catégorisation permettant de segmenter acteurs et connaissances. Ces catégorisations sont créées ou mobilisées par un acteur (cas *Aéroport*) ou plusieurs acteurs (cas Réseau de santé, cas *Textile*).

Nous allons clore ce chapitre en mettant en évidence l'apport du modèle de l'OOD en identifiant : le champ de pertinence du modèle de l'OOD (§ 331) ainsi que l'apport du modèle dans la compréhension des organisations par rapport à d'autres modèles ou courants théoriques (§ 332). Nous poserons dans le chapitre 4 en étudiant notamment les biais, limites et requis pour concevoir par la diversité, la question de l'actionnabilité du modèle.

3.3.1. Le champ de pertinence du modèle de l'OOD

Le modèle de l'OOD est également pertinent dès lors que l'organisation entend agir par la variable Partie Prenante (schéma 1.6) pour piloter un processus de conception. Nous discuterons dans le 4^o chapitre dans quelle mesure l'organisation peut jouer sur la variable partie prenante (modèle de l'OOD) et la variable Agencement (et ses paramètres de conception), pour piloter un processus de conception.

De nos cas, nous pouvons préciser que le modèle de l'OOD paraît pertinent pour rendre compte et analyser :

- dans le temps la conception d'un agencement (cas *Réseau de Santé* et cas *Aéroport*)
- à un moment donné, la position de certains acteurs face à un agencement à concevoir (cas *Textile*).

Le modèle de l'OOD peut être mobilisé de différentes manières :

		Les coalitions de PP	
		L'organisation est vue comme plus ou moins ouverte aux PP	L'organisation est un ensemble de coalition plus ou moins ouvertes aux PP
Les agencements étudiés	Expliquer la structuration de l'organisation	Situation 1 (cas <i>Réseau de Santé</i>)	Situation 2
	Expliquer la structuration d'un projet mené par une organisation	Situation 3 (cas <i>Aéroport</i>)	Situation 4 (cas <i>Textile</i>) ⁽⁸⁴⁾

Tableau 3.1 – Différents niveaux de mobilisation du modèle de l'OOD

⁸⁴ Avec une nuance selon laquelle le projet de conception (implantation d'un EDI) était étudié non pas au sein d'une organisation, mais au sein d'un district industriel.

Ces situations se distinguent comme suit :

- ce qui est analysé : la structuration de l'organisation (situations 1 ou 2) ou la conception d'un agencement porté par une organisation (situations 3 et 4) ;
- le niveau des coalitions de PP : l'organisation qui conçoit un agencement peut être vue comme une somme de différentes coalitions de PP et chaque coalition est plus ou moins diversifiée, ouverte ou fermées à des acteurs ; les trois postures de la diversité rendent compte de chacune de ces coalitions (situations 2 et 4) ; l'organisation peut aussi être vue comme s'ouvrant ou se fermant (dans le temps) à des PP et les trois postures décrivent alors cette ouverture ou cette fermeture (situations 1 et 3).

Nos cas illustrent les situations 1, 3 et 4.

Enfin, nous avons élaboré trois critères qui délimitent l'espace d'intérêt du modèle de l'OOD, que de futurs travaux pourront compléter ou affiner (pour rappel de l'introduction) (voir annexe 3 pour une illustration sur chaque cas) :

- **Critère de la criticité des parties prenantes** : l'organisation évalue que la difficulté ou l'incertitude à concevoir un agencement et à en piloter le processus de conception découle de la diversité des parties prenantes ;
- **Critère de la criticité de l'ouverture du dialogue avec les parties prenantes** : l'organisation évalue que l'agencement à concevoir et son processus de conception doivent dépendre des choix qu'elle fait en termes d'ouverture ou de fermeture aux PP ;
- **Critère de la mise en scène et de légitimité de la conception par la diversité des parties prenantes** : l'organisation considère que la conception requière une mise en scène, une légitimité de ce qui fonde les différences entre les parties prenantes, parce que ces différences (ou les ressemblances) ne sont pas toujours visibles, eu égard à la complexité et la fragmentation du contexte, et la multiplicité des parties prenantes des acteurs.

Ces trois critères rendent compte du positionnement de notre recherche. Le premier critère est relatif aux dimensions sociales et cognitives de la diversité et de la conception par la diversité (construction de catégorie d'acteur et de connaissance). Le second critère est relatif à la dimension relationnelle de la diversité (les postures, avec qui faire). Le troisième critère rend compte de la dimension politique de la diversité et de la conception par la diversité.

3.3.2. L'apport du modèle de l'OOD par rapport à d'autres modèles théoriques

Nous avons positionné le modèle de l'OOD dans le champ général de la conception et avons montré (§ 113) dans quelle mesure il offrait une alternative à des approches qui faisaient de l'objet à concevoir l'outil d'intervention de l'organisation. Nous avons en particulier montré comment notre approche se distinguait du modèle C-K (Hatchuel et Weil, 2003), celui étudiant la construction d'espaces de conception pour faciliter l'exploration entre concepts (solutions intermédiaires non validées) et connaissances (solutions validées). Notre questionnement quant à lui vise à étudier des situations de conception quand c'est la question

de l'exploration des acteurs qui est critique. Nous complétons l'étude de notre modèle en présentant différents travaux qui traitent de manière différenciée de cette question de la conception et de la pluralité des acteurs ou des connaissances.

Les travaux sur les formes organisationnelles

Différents travaux s'intéressent à la variété des formes organisationnelles et nous les avons, pour certains, présentés dans le § 1.1. Examinons plus précisément les apports du modèle de l'OOD par rapport au modèle de la différenciation / intégration de Lawrence et Lorsch (1967). Le modèle de l'OOD est proche de la préoccupation de ces auteurs, relative à l'intégration d'une organisation qui doit répondre à l'incertitude et la complexité de son environnement par une différenciation structurelle entre ses différents départements. Cependant, l'approche de Lawrence et Lorsch est déterministe, fonctionnaliste et positiviste. L'organisation et l'environnement sont considérés comme des données, la première devant s'adapter au second. Au contraire, nous considérons que la diversité est construite par l'organisation, eu égard à ses projets. La différenciation ne découle pas des caractéristiques de l'environnement, mais de la manière dont l'organisation construit la diversité des PP. L'organisation est par ailleurs, non pas une réalité fonctionnaliste, mais une action collective organisée, faite d'émergences et d'imprévus (Friedberg, 1993). Enfin, notre modèle dit moins, comme le font Lawrence et Lorsch, comment une organisation doit différencier (et donc intégrer) ses services pour répondre à l'incertitude des contextes avec lesquels ils sont en relation, mais quels sont les choix de l'organisation face à la diversité (postures), et à vouloir intégrer (ou ne pas intégrer) les points de vue de différents acteurs.

De plus, notre modèle considère la différenciation en terme sociocognitif, et non en terme structurel, comme le font Lawrence et Lorsch. En cela, nous nous rapprochons davantage des travaux de Carlile (2002). Nous nous intéressons aux connaissances et pratiques pour repérer ce qui fait la différence entre acteurs et nous envisageons différentes complexités dans les mécanismes de coordination. Lawrence et Lorsch font reposer les mécanismes d'intégration sur une meilleure circulation d'information (comité de liaison, échanges interpersonnels...), ce qui correspond à un niveau relativement simple d'échange de données, appelé coordination syntaxique par Carlile (2002). Mais cet auteur envisage deux autres modes de coordination, en raison d'une complexité croissante liée à la réalisation des activités : coordination sémantique (compréhension mutuelle des connaissances des acteurs) et coordination pragmatique (évolution des pratiques et connaissances de certains acteurs).

Plus fondamentalement, notre modèle offre une lecture de l'organisation en termes de diversité et de coordination, qui n'est pas tout à fait similaire à celle offerte par Lawrence et Lorsch en termes de différenciation et d'intégration. Si les trois postures de la diversité font lien avec les degrés de différenciation, nous n'assimilons pas coordination et intégration. Nous abordons la question de l'intégration de manière incidente, quand nous considérons, que

la diversité n'est ni une posture épistémologique, ni un principe opératoire absolu ; la diversité n'est pertinente et ne doit être comprise que par rapport à une certaine et nécessaire homogénéité (partage de valeurs par ex.) et unité (organisationnelle) que l'action collective suppose. Et nous considérons que les dispositifs et modes de coordination permettent tout autant de gérer la diversité que l'unité, la différenciation que l'intégration.

Perspectives de la diversité de Thomas et Ely (2001)

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, Thomas et Ely (2001) ont mis en évidence qu'au sein d'un collectif, les individus ont une certaine manière de considérer la diversité et ce qu'elle peut leur « apporter » (*valuable resource*). Ils définissent ainsi la « perspective de la diversité » :

« the rationale that guides people's efforts to create and respond to cultural diversity in a group; normative beliefs about the value of cultural identity at work; expectations about the kind of impact, if any, cultural differences can and should have on the group and its work; and beliefs about what constitutes progress toward the ideal multicultural work group (Ely et Thomas 2001, p. 234).

Etudiant le management des ressources humaines dans deux organisations américaines, les auteurs ont mis en évidence trois perspectives de diversité :

- La perspective de la discrimination et de l'équité : décrivant essentiellement les politiques de recrutement et de rétention des individus dits « protégés » (au sens où ils appartiennent à des minorités raciales, ethniques, ou présenteraient divers handicaps ...). La visée, très politique et sociale, est la réparation de quelques injustices (exclusion du handicap, exclusion des émigrés de la 2^e génération ...). Pour autant, les organisations qui adoptent cette perspective n'envisagent pas que la diversité puisse avoir une quelconque conséquence sur l'organisation ou l'efficacité du travail. Cette perspective est celle de l'assimilation ;
- La perspective de l'accès et de la légitimité: les organisations reconnaissant la diversité dans une visée opératoire et instrumentaliste (recruter des vendeurs en fonction des caractéristiques sociales ou ethniques de la clientèle ciblée par ex.). Cette perspective est celle de la différenciation ;
- La perspective de l'intégration et de l'apprentissage : considérant les apprentissages et les innovations que les organisations peuvent retirer de la diversité. Les différences peuvent être source de croissance, de perspicacité, si elles sont reconnues et explorées de manière constructive. Cette dernière perspective relèverait d'une logique de construction et d'internalisation de la diversité, dans les processus organisationnels.

La théorie de l'OOD que nous entendons proposer se distingue de ces travaux. Ely et Thomas étudient la diversité en termes culturel et de genre ; la question de la diversité des pratiques ou des connaissances n'y est traitée que de manière incidente, comme la conséquence de ces différences culturelles. Le point de vue que nous avons retenu dans notre travail est différent puisque nous distinguons (pour les traiter séparément) la diversité comme relative aux Institutions représentées par l'acteur et aux Connaissances qu'il manipule. D'autre part, ces

travaux sur le genre et la diversité proposent des outils pour gérer les groupes. Certes, il est dit que différents groupes peuvent adopter différentes perspectives, mais sans nous offrir les moyens de redonner sens et cohérence à l'ensemble de l'organisation. Nous rejoignons, par exemple, davantage la perspective adoptée par Orlikowski (2002) qui, étudiant la diversité des connaissances et des pratiques au sein d'une firme multinationale, propose les façons d'asseoir une capacité collective à agir dans des organisations distribuées. Enfin, nous nous différencions de ce travail qui s'intéresse à la diversité en identifiant trois modes de prise en compte, sans prendre en compte le niveau « absence de diversité », que nous avons appelé la perspective du refus de la diversité.

Perspective marketing - rôle des acteurs dans la conception de produits

Des travaux en marketing s'intéressent au client, en particulier à ses expériences qui viennent enrichir ou au contraire, modifier une politique de marque ou de positionnement, et pouvant participer au processus de conception du produit. Ces intrusions du client manifestent pour certains une « prise de pouvoir » du consommateur sur l'entreprise.

Berthon (et al., 2007) identifie quatre degrés de coconception entre client et organisation, en fonction de l'attitude de l'organisation face à ses clients (positive ou négative) et du comportement effectif de l'organisation (actif ou passif) à les intégrer : Résister ou restreindre activement la créativité et l'innovativité du consommateur, Décourager ou ignorer (tout en tolérant de facto) la créativité du consommateur, Encourager ou reconnaître (mais sans politique active) la créativité, Permettre ou faciliter activement cette créativité. Prolongeant ces travaux, Cova (2008) identifie également quatre situations de création de valeur selon l'attitude du consommateur (créatif ou moyen) et l'objet même de co-création (l'expérience de consommation ou le contrôle des variables du marketing) : co-innovation (sur produits et services), co-promotion (sur la publicité et l'information), co-détermination (sur les enjeux et besoins de consommation) et co-production (sur les épisodes et les expériences vécues dans la consommation). En marketing industriel, des travaux posent cette même question des modes de négociation des affaires et du degré d'implication des partenaires dans la conception et la réalisation des affaires. L'approche transactionnelle reste encore celle souvent observée dans certains secteurs tels que celui du BTP (Guillou et al., 2003) : logique court-termiste privilégiée pour maintenir une indépendance vis-à-vis des PP, variable prix déterminante dans les négociations dans des affaires pour lesquelles dominent largement une concurrence par le prix, mais également spécificités de certains marchés, conduisant à des comportements et des stratégies proches de celles transactionnelles (Cova et Salle, 2003). Pour autant, les inconvénients de ce mode transactionnel conduisent certaines entreprises à segmenter leurs clientèles en fonction de leur propension à coopérer plus ou moins aux projets (et selon la nature du projet) et à identifier ainsi des situations de degrés variés de coconception.

Ces deux ensembles de travaux apportent des grilles de lecture pertinentes aux organisations pour segmenter leurs clients, mieux connaître ces derniers et adapter ainsi les processus de travail collectif. Ils proposent une grille d'évaluation de l'engagement respectif de l'organisation et de ses consommateurs ou clients, en identifiant des périmètres d'action différenciés (Cova, 2008). Des situations de non coopération en raison d'une « distance cognitive et symbolique » entre l'organisation et ses clients sont évoquées, quand par ex., dans les secteurs du luxe, le consommateur est d'autant plus intéressé par le produit que celui-ci est « lointain » et qu'il ne peut participer à sa conception. Ceci ouvre des pistes intéressantes sur les situations de « refus de la diversité » et paraît proche de situations évoquées par Hatchuel (1996) dans ses travaux sur l'apprentissage croisé, quand un « artiste » refuse de coopérer avec son galeriste ou son commanditaire. Pour autant, ces travaux restent encore relativement descriptifs et suggèrent seulement une nécessaire structuration de l'organisation selon les degrés d'intégration du client, mais sans véritablement apporter de recommandations et proposer des dispositifs de coordination. Peut-on ainsi considérer que le modèle de l'OOD, orienté sur les dispositifs de coordination, se situe en aval de ces travaux sur la segmentation qui offrent eux, une manière d'identifier les acteurs pouvant contribuer à l'exploration ou à la simple acceptation de la diversité.

Le modèle d'Hirschman (Exit, Voice and Loyalty)

Etudiant des situations d'insatisfaction quant aux produits ou aux conditions de travail d'une organisation, Hirschman (1970) a identifié les trois ⁽⁸⁵⁾ comportements que les salariés ou les consommateurs peuvent adopter pour lutter contre des situations de déclin (modèle EVL) : la défection (exit : l'acteur non satisfait quitte l'organisation ou n'achète plus ses produits), la contestation publique (voice : l'acteur reste au sein de l'organisation et va agir activement pour contribuer à redresser l'organisation) et la loyauté (loyalty : l'acteur reste au sein de l'organisation, mais sans activement contribuer à son redressement). C'est donc à l'intérieur de ce tryptique que se situe l'espace des possibles face à un mécontentement. Il s'agit d'un modèle relatif à la prise de parole, la participation politique. L'action collective résulte de ces trois armes ou comportements.

Hirschman étudie des situations où l'une de ces options n'est pas possible. Par exemple, la défection ou la prise de parole n'est pas envisageable au sein de la famille, ou dans des organisations dites totale telle que la prison ou l'hôpital psychiatrique. Le comportement de la loyauté reste alors seul possible. Il évalue également les biais de ces options : trop de loyauté

⁸⁵ Le travail initial de Hirschman considère que l' « Exit » et la « Voice » sont deux comportements, qui sont modérés par l'attitude de « loyauté » de l'acteur par rapport à l'organisation. Des travaux postérieurs de cet auteur, repris par d'autres auteurs (Lyons et al., 1992) considèrent que la loyauté est un comportement alternatif au même titre que l'Exit ou la Voice. Des travaux ultérieurs de Lyons (et al., 1992), mobilisent une quatrième arme, celle de la « négligence », permettant alors de différencier les quatre comportements selon deux dimensions : comportement ayant un impact actif ou passif, destructeur ou constructif sur l'organisation ;

empêche l'organisation de se corriger, trop de défection ruine l'organisation (qui ne peut mobiliser ses ressources pour se corriger), trop de contestation crée un bruit dévastateur.

Le modèle d'Hirschman présente quelques similitudes avec le modèle de l'OOD. Très généralement, les trois comportements issus des travaux de Hirschman expliquent dans quelle mesure l'individu contribue, par la variété de ses prises de position (Voice), ou de facto la non variété (Exit), au développement de l'organisation. Le modèle EVL est une expression des préférences, des points de vue de l'individu face à l'organisation. Il offre un certain regard sur la contribution des acteurs – de part la variété de leurs comportements, et donc de leurs points de vue véhiculés à travers ces comportements – au devenir de l'organisation.

Ainsi pourrait-on faire un parallèle avec les trois postures du modèle de l'OOD. Par le comportement de l' « Exit », l'individu ne contribue plus à la variété au sein de l'organisation ni même à la variété des produits, ce comportement pourrait être rapproché de la posture du refus de diversité. Au contraire, par le comportement de la « Voice », l'individu contribue à la variété au sein de l'organisation, en raison de ses prises de parole ; ce comportement serait alors à rapprocher de la posture de l'exploration. Enfin, le comportement de la loyauté, qui est un comportement neutre (choix de rester), pourrait être relié à la posture de l'acceptation, quand finalement, sans visée active, les acteurs restent au sein de l'organisation pour éviter de précipiter activement un déclin ou de renforcer une insatisfaction.

Pour autant, notre travail entend contribuer de manière complémentaire à l'analyse de l'organisation. Hirschman étudie les réponses des acteurs dans des situations de déclin ou de non satisfaction, ce qui ne constitue pas obligatoirement les situations (de conception) que nous étudions. Le point de vue adopté n'est pas similaire. Alors que le modèle d'Hirschman s'intéresse essentiellement au comportement d'implication ou de non implication de l'acteur dans l'organisation, notre modèle porte l'attention à l'organisation elle-même, et la manière dont elle va coordonner des points de vues plus ou moins variés.

Le Modèle de création de connaissance par exploration / exploitation

March (1991) étudie la question de la création de connaissance par l'exploitation de savoirs existants ou l'exploration de nouvelles opportunités. Cette alternative pose la question de la cohérence de l'organisation entre hétérogénéité des connaissances et exploitation des savoirs acquis. Cet auteur montre en particulier combien est critique l'équilibre entre exploration et exploitation, pour éviter les risques et incertitudes liés à l'exploration, ou la reproduction et l'inertie liées à l'exploitation. Il met en évidence des caractéristiques propres à l'organisation (partage de buts communs, mode de circulation des connaissances et mécanisme d'échange) pour favoriser un équilibre approprié. Il propose également des dispositifs spécifiques à chacune des alternatives : dispositifs étroits de contrôle, de routinisation et de maintenance dans le cas de l'exploitation, dispositifs lâche de contrôle, structure plutôt flexible dans le cas

de l'exploration. Le modèle de l'exploitation / exploration nous permet d'insister sur le fait que nous ne considérons pas – a priori – que les trois postures de la diversité soient exclusives l'une de l'autre, mais qu'au contraire, c'est ensemble, soit simultanément dans différents départements de l'organisation, soit alternativement dans le temps, que ces postures doivent être envisagées et qu'elles peuvent contribuer au développement organisationnel.

Mais quoique proche des préoccupations de March (1991), notre travail s'en distingue pour les points suivants. Tout d'abord, le modèle de l'exploration / exploitation étudie la question de l'apprentissage dans l'organisation et cet intérêt focalisé ne constitue pas l'angle d'intérêt du modèle de l'OOD, qui vise à étudier l'intégration (ou son refus) d'acteurs. Le modèle de l'OOD vise plus généralement à expliquer la vie de l'organisation, et pas uniquement à travers ses processus d'apprentissage. De facto, la diversité de notre modèle n'est pas définie uniquement en termes de connaissance. Une autre différence, importante, que nous développons ci-dessous, est le fait de reconnaître une troisième posture, celle du refus.

La perspective de la gouvernance des organisations

La perspective de la gouvernance enrichit la compréhension des influences dont une organisation doit tenir compte ou qu'elle exerce sur son environnement, en intégrant toute partie qui porte une revendication, y compris les parties qui ne sont pas sous le contrôle direct de l'organisation (Sturdivant, 1979). Elle offre un cadre de réflexion et méthodologique à tout acteur pour prendre une part renouvelée à des processus managériaux. Ainsi, la performance, les objectifs, les politiques ou le comportement de l'organisation ne dépendent pas uniquement des acteurs avec qui elle a contractualisé (salarié, actionnaire, client, fournisseur) mais également avec tout autre « qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984). L'opinion publique, des groupes de pression, des associations de consommateur... peuvent être intégrés dans un réseau, celui-ci étant appréhendé à travers la construction de ses relations avec son environnement, la question étant celle du choix des partenaires avec qui travailler.

La prise en compte d'une variété élargie de parties offre par ailleurs un enrichissement quant à la construction de la performance (Clarkson, 1995) et de la responsabilité sociale (Cazal, 2005-06) de l'organisation, en particulier en reconnaissant et donnant des outils pour que l'organisation puisse identifier et répondre à des revendications différentielles des acteurs. Ces revendications peuvent être définies par les différents registres de valeurs et d'action collective (Richez-Battesti, 2006) des acteurs. Ils constituent ce que ces parties attendent de l'organisation, pour poursuivre leur propre développement.

Le postulat sous-jacent à une « bonne gouvernance » est de rétablir une équité entre les parties, considérant que l'organisation a des natures de responsabilités différentes selon les PP qu'elle prend en compte. La reconnaissance et la réponse aux revendications se font au nom

d'un principe supérieur (Boltanski et Thévenot, 1987), d'un sens commun (Enjolras, 1995), partageant des définitions communes de ce pourquoi ils agissent, encore compris comme la responsabilité sociétale qu'à l'organisation vis-à-vis de son environnement (notion d'intérêt général, de bien commun, Eme, 2005).

Une question importante de cette perspective est celle de la définition des « parties prenantes » et nous considérons que le modèle de l'OOD apporte un enrichissement, un regard additionnel par rapport à d'autres travaux quant à cette question (Grenier, *à venir*, e).

En effet, une piste est offerte par des travaux qui limitent leur étude à certaines catégories de PP, telles que l'actionnaire, le client ou le salarié, ou qui distinguent les PP primaires des PP secondaires, qui ont une influence moindre (Clarkson, 1995). Le modèle de l'OOD ne repose pas sur cette orientation limitative, qui repose sur une identification a priori des PP, et de facto sur l'opposition entre liens contractuels et informels qui nous paraît restrictive.

Une seconde piste est offerte par d'autres travaux qui mobilise la notion d'influence des PP et qu'ils définissent par : le degré de menace de la partie, son potentiel de coopération avec l'organisation (Savage et al., 1991). La menace peut être appréciée au regard des notions de légitimité, de pouvoir et d'urgence (Mitchell et al., 1997). Sans rejeter cette typologie intéressante, le modèle de l'OOD nous offre les fondements pour en questionner le bien-fondé et les présupposés et proposer alors une autre manière d'identifier l'influence des PP.

En effet, ces travaux reposent sur un postulat déterministe, définissant l'influence par des critères, considérés comme des données, comme si l'urgence, l'influence ou le pouvoir « étaient » sans être aussi perçus, voire construits par l'organisation. De même, la littérature porte attention aux revendications que les PP exercent sur l'organisation (Aggeri et Acquier, 2005).

Le modèle de l'OOD propose d'inverser ce regard et, adoptant une compréhension constructiviste (Pasquero, 1996), nous nous intéressons à la manière dont l'organisation construit les PP avec lesquelles elle veut agir, en construisant les revendications que ces dernières portent. Ainsi, nous considérons différemment le second critère de Savage (et al., 1991) : nous nous interrogeons moins au potentiel de coopération des PP, qu'au choix de coopération avec les PP comme co-construit par l'organisation (comment l'organisation construit-elle les PP avec lesquelles elle décide de coopérer ?). Ce regard constructiviste est également pertinent compte tenu de la complexité de la forme réticulaire, considérant comme non données les catégories de PP qui sont appelées dans des situations de conception structurellement ouvertes, un des points de départ de notre travail. Ainsi les PP ne sont pas une catégorie univoque, naturelle mais le produit (voulu) d'activités et d'interactions sociales.

Ainsi, la perspective politique et sociocognitive de l'organisation et du modèle de l'OOD nous a conduit à retenir deux variables par lesquelles l'organisation va construire ces PP : **les**

connaissances (savoir, pratique, point de vue) portées par les acteurs, **les institutions** (profession, organisation...) qu'ils représentent. Les connaissances et les institutions représentées impactent la manière de l'organisation à considérer le pouvoir, la légitimité et l'urgence des parties ; ce sont également en leurs noms que les acteurs ont des revendications. Ainsi, notre manière à envisager la gouvernance de l'organisation dans une perspective constructiviste est de considérer que l'organisation co-construit les connaissances et/ou les institutions au nom desquelles elle entend que des PP interviennent (ou n'interviennent pas) dans son processus de structuration.

Par ailleurs, certains auteurs (Chevallier, 2003) notent une évolution dans l'usage de ce terme de gouvernance, en particulier quand il est appliqué au champ du management public et des politiques publiques : « l'image d'un monde apaisé, réconcilié, par la résorption des conflits et l'éradication des antagonismes irréductibles ; l'effacement du pouvoir, les choix collectifs n'étant plus affaire de politique mais de technique ; la banalisation de l'État, qui ne serait plus qu'un acteur parmi d'autres » (Ibdi., 2003, p. 206). Les notions de responsabilité, d'équité entre les parties conduiraient à ignorer les enjeux de pouvoir, certaines hiérarchies (de tout fondement), ou encore des situations de négociation (pour n'évoquer que des situations de concertation). En posant que l'organisation peut refuser ou construire les PP avec lesquelles elle entend mener un processus de conception, en définissant la diversité en termes également politique, le modèle de l'OOD permet de réfuter cette « idéologie [...] qui occulte les rapports de force » (Ibid. 2003, p. 206).

Dépasser le raisonnement autour de « paired-concepts »

Différents travaux étudient l'organisation ou l'action collective à travers des couples de concepts qui mettent en jeu ces notions de diversité : différenciation / intégration (Lawrence et Lorsch, 1967), exploration / exploitation (March, 1991), stabilité / instabilité, changement de 1^o ordre / de 2^o ordre (Watzlawick et al., 1975) ... Ces couples reposent sur une certaine épistémologie de la complexité, qui est une manière de regarder et de construire la réalité et l'action par un raisonnement circulaire, et non pas linéaire, entre les deux pôles de ces dualités, considérés conjointement et non pas de manière séquentielle et alternative. Tout en nous positionnant dans cette posture épistémologique de la complexité, nous entendons enrichir ce raisonnement fondé sur des « concepts paires » en introduisant explicitement une troisième position, celle dite du « refus ». Ainsi, nier l'exploitation et l'exploration de nouveaux savoirs ne signifie pas que l'on n'apprenne ni par exploitation, ni par exploration ; parfois l'entreprise peut refuser d'apprendre, ou doit désapprendre, pour explorer de nouvelles possibilités ou simplement exploiter au mieux une partie de son stock de connaissances. Nier également l'équilibre différenciation / intégration peut signifier que, dans certaines circonstances, l'organisation doit adopter une structure simple, identique, pour simplifier ses processus et aller, peut être plus rapidement, ou plus efficacement, vers de nouveaux

objectifs. Cette troisième posture permet de pointer explicitement que dans le mouvement circulaire complexe entre une posture et son contraire apparent, la position neutre, de refus ou intermédiaire mérite une attention particulière pour mieux enrichir ces concepts pairs.

Pour conclure

Nous venons de poser le modèle de l'OOD par ses éléments constitutifs (les PP, l'outil-diversité, les dispositifs de coordination) et les postures face à la diversité, selon le degré d'ouverture et de fermeture aux acteurs et à leurs connaissances. Nous avons illustré notre modèle sur des moments critiques de nos cas. Nous avons présenté les apports de ce modèle par rapport à la littérature existante, ce qui offre l'intérêt de considérer, par cette littérature, des pistes futures de recherche, qui seront discutées par la suite.

Mais ce modèle, issu d'une RDQ, qui fut illustré au cours des chapitres 2 et 3, est à ce stade un modèle présenté de manière relativement statique et descriptive, un modèle de lecture, de compréhension et d'analyse de situations managériales par et pour le chercheur. Certes, le chercheur ne fait jamais un usage strictement confiné et solitaire de ses outils d'analyse. Nous avons sur le terrain du *Réseau de Santé* mobilisé cette idée de diversité comme outil pour « faire réagir » les acteurs et les aider à donner sens à leurs actions. De plus ce modèle a – de par l'approche abductive de sa construction (Koenig, 1993) – un statut intermédiaire. En effet, « *l'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig 1993). Les explications et propositions que nous dégagons procèdent d'une généralisation analytique (Yin, 1991) à partir de nos terrains et au regard de la littérature mobilisée au fur et à mesure de l'analyse des cas et de la relecture des cas pour élaborer le modèle de l'OOD. Elles méritent d'être approfondies et validées.

C'est pourquoi nous poursuivons notre travail de HDR en questionnant les conditions d'une actionnabilité du modèle de l'OOD. Ce questionnement est double :

- en explorant les biais et les limites de la conception par la diversité ; différentes questions découlent de cet usage de la diversité comme outil : toute catégorisation est-elle porteuse de diversité ? Toute catégorisation (diversité) est-elle un outil de conception ? Quelles sont les limites à fonder l'action sur ce qui est similaire ou différent ?.
- en proposant quelques pistes pour une mobilisation du modèle par l'acteur : dans quelle mesure ce modèle – ici considéré comme un modèle utile pour l'analyse – peut être pertinent pour l'action quand il sert de mode d'action aux managers et acteurs de terrain ?

Nous abordons ces deux questionnements dans le chapitre 4 suivant.

4. L'OOD : d'un modèle de compréhension à un modèle pour l'action

Au terme du travail théorique sur la notion de diversité et d'une mise en modèle de la conception par la diversité des parties prenantes, nous considérons que ce modèle a encore un statut transitoire. Nous en avons exposé les éléments constitutifs et la cohérence interne (comment concevoir par l'outil-diversité) et externe (le champ de pertinence du recours à cet outil-diversité). Nous avons pour préoccupation dans ce chapitre d'accroître l'actionnabilité du modèle – à savoir comment passer d'un modèle d'observation et de compréhension à un modèle pour l'action – et la validité des explications générées par notre démarche de recherche. C'est à cette condition que nous passerons d'une théorie intermédiaire, élaborée et pertinente dans le contexte d'observation, « *entre contextualisation et abstraction* » (David, 2004, p. 6) à une théorie de portée plus générale (David, 2004).

Pour ce faire, nous allons porter une attention critique à la question de la diversité et de sa construction comme outil pour concevoir des agencements. Pour répondre à ces questions, une lecture plus critique du modèle de l'OOD (section 4.1) offrira les intérêts mais aussi les limites d'une conception de l'organisation et de ses outils par la diversité (section 4.2). Nous nous appuyons pour ce faire sur, notamment, l'annexe A3, qui offre une relecture et une analyse de nos terrains de recherche. Nous proposerons alors quelques éléments d'action et de réflexion pour développer l'actionnabilité du modèle de l'OOD.

4.1. Approfondissements, biais et limites de la conception par la diversité des parties prenantes

Une relecture de nos recherches par la diversité (annexe A3) permet d'enrichir la compréhension du modèle de l'OOD, que nous avons jusqu'à ce stade présenté de manière générale. Cet enrichissement concernera les postures de la diversité que l'organisation peut adopter pour concevoir un agencement, mais soulèvera de facto des interrogations quant à la diversité construite et mobilisée comme outil. Nous attirons alors l'attention sur les risques ou pièges à concevoir par la diversité.

4.1.1. Une compréhension élargie du sens de la diversité des PP comme outil de conception

Un apport de la relecture des cas est la variété à mobiliser la diversité pour concevoir des agencements. Le modèle général de l'OOD, issu d'une analyse comparative et de la revue de littérature, s'articule autour de trois postures (génériques) de la diversité. Nous avons mis en évidence (cf. annexe A3) différentes configurations qui les précisent :

Postures génériques de la diversité	Configurations des postures de la diversité
Posture du refus de la diversité	. Refus par ambition (cas <i>Aéroport</i>) . Refus par syncrétisme (cas <i>Réseau de santé</i>) . Refus par focalisation (cas <i>Réseau de santé</i>)
Posture de l'acceptation de la diversité	. Acceptation négociée (cas <i>Aéroport</i> , cas <i>Textile</i>) . Acceptation contrainte (cas <i>Textile</i>)
Posture de l'exploration de la diversité	. Exploration cadrée (cas <i>Textile</i> , cas <i>Réseau de Santé</i>) . Exploration non cadrée (cas <i>Réseau de Santé</i>)

Tableau 4.1 – La variété des postures de la diversité

Ces configurations, que nous ne considérons pas à ce stade de notre travail de recherche comme exhaustives, précisent le sens sociocognitif et politique avec lequel l'organisation conçoit un agencement ; elles précisent également le sens d'un dialogue plus ou moins ouvert sur des acteurs et leurs connaissances pour mener de tels processus de conception :

Quant à la posture du refus de la diversité

- **Le refus de la diversité est aussi le refus de créer des différences.** Le refus n'est pas obligatoirement une centration sur une seule catégorie d'institution ou de champ de connaissance (refus par focalisation). C'est également le refus de poser des différences, un déni des frontières entre institutions et entre connaissances (refus par syncrétisme), souvent pour encourager des parties prenantes à agir et dialoguer sans risquer d'enfermer les débats dans des catégories trop contraignantes;

- **Le refus de la diversité est aussi une ambition volontaire** : cette posture n'est pas uniquement une posture défensive pour écarter ce qui est perçu comme pouvant créer de la complexité ou de l'incertitude relationnelle et cognitive. C'est aussi le moyen d'affirmer et de mettre en scène une ambition d'action, en refusant l'intrusion d'acteurs qui pourraient perturber ou modifier cette ambition (refus par ambition) ;
- **Le refus de la diversité est aussi une connaissance précise des PP** : cette posture choisie par ambition, focalisation ou syncrétisme n'est a priori une non-connaissance des autres. Bien au contraire, elle ne peut être construite qu'à partir d'une compréhension fine des acteurs et de ce qui constitue leurs différences et leurs ressemblances. Alors, l'acteur pourra légitimer les raisons pour lesquelles il retient certains points de vue et en écarte d'autres (refus par focalisation), il est amené à utiliser des termes, certes valises ou frontières, qui conviennent à tous (refus par syncrétisme) ; cette compréhension fine des acteurs n'est pas forcément juste, mais doit être tout au moins pertinente pour le projet de l'acteur (refus par ambition) ;

Quant à la posture de l'exploration de la diversité

- **L'exploration est une valorisation des frontières acquises ou une valorisation laissée à la compétence des PP** : en effet, l'exploration de la diversité connaît deux modalités : cadrée et non cadrée. Cette différence concerne les lieux de construction de la diversité : au sein de frontières externes définies (et réaffirmées par l'acteur qui mobilise l'outil-diversité), ou au-delà de ces frontières.

L'exploration cadrée permet à un acteur d'étendre la structure, les caractéristiques ou les usages d'un agencement, mais tout en réaffirmant (sauvegardant) quelques principes (cadres) auxquels il est attaché. L'exploration non cadrée conduit à accepter sans restriction tout ce que la pluralité des acteurs peut apporter, y compris une remise en cause radicale du projet. L'exploration non cadrée peut voir l'émergence de plusieurs « pilotes » du processus de conception.

Quant à la posture de l'acceptation de la diversité

- **L'acceptation entre contextualisation ou contrainte** : la posture de l'acceptation repose sur le principe de l'ajustement (contextualisation) d'un répertoire d'institution et de connaissance déjà acquis. Il s'agit d'ordonner les activités portées par ces acteurs, souvent de manière négociée (acceptation négociée).

Mais le cas *Textile* (groupe 1) révèle que ce travail de conception entre des acteurs qui contextualisent leurs savoirs, peut aussi être imposé par un acteur extérieur, qui dicte les conditions de la conception. L'acceptation de la diversité s'assimile à une tolérance passive (Janssens et Steyaert, 2003) vis-à-vis des acteurs et de leurs compétences.

La catégorisation et les postures de la diversité ou la gestion d'une responsabilité dans la société technologique et politique

Le raisonnement et la conception par la diversité des PP rendent compte de ce que les acteurs et les organisations sont « solidaires » ou au moins concernés, par un agencement en projet, du fait des liens qui existent entre eux ; liens réels ou potentiels, formels ou tacites, puisque dans nos environnements interconnectés d'un point de vue social, politique, technologique et économique, l'avancée d'une organisation ou de son projet impacte le reste de la société.

Les postures de la diversité permettent à l'organisation, d'encourager ces connexions ou de les restreindre, selon qu'elle souhaite étendre ou limiter la responsabilité de son projet. Ainsi la posture de l'exploration vise à étendre la responsabilité du projet à des segments de l'environnement, pour qu'ils s'approprient ce projet et y participent (coconception). A l'inverse, la posture du refus consiste à ne pas créer ou activer de liens pour isoler le projet de segments que l'organisation ne maîtrise pas ou avec lesquels elle ne veut pas agir.

L'organisation va alors mobiliser ou créer des catégories de PP (en termes d'institution que ces parties représentent et/ou en termes de connaissance qu'elles mobilisent dans l'action) pour permettre ces limitations ou ces extensions de responsabilité :

Des parties prenantes aussi variées qu'une compagnie aérienne, une collectivité locale, une chambre de commerce, le ministère des transports, l'Europe... étaient-elles liées de la même manière au développement de l'aéroport : à court ou long terme, visée économique ou sociale ? Ne devaient-elles pas investir, non pas sur l'aéroport, mais dans d'autres infrastructures telles que des autoroutes, une plate-forme dédiée au trafic fret... ? De telles interrogations auraient abouti à une distanciation des liens entre ces PP et le projet du gestionnaire, conduisant ce dernier à ne pouvoir mobiliser les fonds nécessaires au financement.

Le gestionnaire aéroportuaire a créé une nouvelle catégorie de débat (Investissement Stratégique) pour enrôler les PP au-delà de ces arguments et créer entre elles une nouvelle responsabilité : celle de porter un projet stratégique pour l'environnement.

Cependant, en regardant le cas Aéroport de manière plus critique, et du point de vue de son environnement, d'une société attentive à des questions environnementales ou économiques, le gestionnaire n'a pas fait émerger (volontairement, par ignorance ou par désintérêt) des parties prenantes nouvelles telles que l'opinion publique ou les entreprises. Or ces parties auraient porté des débats dont on peut penser que la société a besoin : Quelle est la place d'un aéroport dans un environnement pensé écologiquement ? Peut-on encourager une quasi privatisation (partielle) de la gestion des aéroports ? (⁸⁶).

Ainsi, la création de la diversité comme outil pour mener des politiques d'organisation, a diminué la capacité de certains acteurs à jouer le rôle de porteur d'opinions différenciées. La construction de la diversité doit être l'affaire d'une pluralité d'acteurs pouvant préserver et élaborer un répertoire de débats, d'enjeux, de toute nature.

De même, la création de liens de responsabilité dans un environnement sera inopérante quand l'organisation ne parvient pas à segmenter des PP autour d'enjeux nouveaux, ou particulièrement adaptés à un contexte général, ou qui font sens pour ces parties :

Le difficile enrôlement de nouvelles parties prenantes en raison de catégories de diversité inadaptées : cette situation a été observée dans le cas Textile ; les débats sur l'EDI se sont organisés autour de deux thèmes très habituels dans ce secteur : l'EDI renforce ou ne renforce pas le pouvoir des DO ; la sortie de crise peut-elle être

⁸⁶ Deux questions qui font actuellement particulièrement débat dans le secteur de la gestion aéroportuaire.

individuelle ou doit-elle être individuelle ? Les ST se sont cristallisés sur la crainte de la domination des DO via cet outil, n'acceptant qu'un rôle d'adaptation (souvent forcé) de l'outil dans leur pratique (voir plus haut, acceptation contrainte). Cette cristallisation des débats n'a pas permis de faire émerger ou entrer de nouveaux acteurs, porteurs d'un dynamisme nouveau, tel par ex. des entreprises intégrées, des entreprises fortement innovantes ou encore des associations professionnelles pouvant financer des démarches collectives de long terme.

On pourrait penser que ces catégorisations de la diversité seraient d'autant plus pertinentes pour l'organisation, mais peut-être aussi pour la société dans laquelle l'organisation se place, qu'elles seraient issues de débats publics, dans des espaces démocratiques qui verraient la mise à l'épreuve de différents thèmes de nature politique, technologique, politique.

4.1.2. *Biais et limites de la conception par la diversité*

Nous avons regroupé les biais et limites de la conception par la diversité autour de trois « pièges » : piège épistémique, managérial et de l'évidence de la conception par la diversité. Cet examen permettra de suggérer des pistes de correction ou d'évitement (§ 413), que nous entendons poursuivre dans la suite de notre travail.

Le piège épistémique de la conception par la diversité

La diversité est un outil, construit par l'organisation, pour concevoir des agencements.

Un premier questionnement a trait à l'instrumentalisation qui est faite de la diversité.

La diversité est une valeur, qui peut fonder politiquement ou socialement un groupe, une communauté, dans sa manière à envisager ses relations avec l'« autre », ses pratiques et ses connaissances. L'autre définit ce que nous ne sommes pas. La conception par la diversité conduit à survaloriser ce qui fait différence : parce qu'il y a mise en scène, légitimation et catégorisation pour l'acteur, parce l'OOD vise à une certaine « performance » des catégories de la diversité construites. Or quels sont les pièges à survaloriser ce qui fait différence ? Ne risque-t-on pas de créer / de conforter des stéréotypes sur une situation ?

Le piège de la survalorisation est celui de la déviance, que nous avons mis en évidence plus haut, quand un acteur s'arque-boute sur certains acteurs et certains points de vue, ainsi qu'à ne plus pouvoir construire des (nouvelles) catégories pertinentes pour l'action :

- **Risque de déviance** quand, dans le cas *Réseau de Santé*, le neurologue cherche à légitimer et renforcer son refus d'un réseau autre que médical en confinant les savoirs et points de vue autour de sa position, alors qu'il doit malgré tout faire entrer dans le processus de conception des acteurs (collectif différencié) pour développer les activités de soin ; jusqu'à quel moment et quel point de contenu le neurologue peut-il contenir son point de vue auprès d'un collectif qui doit nécessairement être étendu ?

L'orientation de la conception en faveur d'un réseau clairement sociomédical, dédié à des pathologies autres que la MA, et prenant appui sur une très large variété d'acteurs, y compris

le représentant du patient, a été portée par un acteur nouveau (la coordinatrice du réseau). Cet acteur a manifestement joué de la contrainte imposée par les tutelles qui souhaitaient voir le RPM évoluer vers cette nouvelle configuration. Nous considérons que la conception du réseau a été menée en fonction des paramètres de conception (flèche 1, schéma 1.7) imposés par ces tutelles. Nous considérons également que l'intégration des tutelles dans le processus de conception est une contrainte volontairement acceptée par la coordinatrice pour pouvoir poursuivre le développement du réseau.

Cet épisode relate une situation que l'on peut qualifier de favorable, parce que ces PP nouvelles existent et ont, de par la loi, des ressources pour entrer dans le processus de conception. En cas inverse, quelle pourrait la responsabilité de l'organisation à scléroser ou à épuiser un environnement de débats et de production de savoirs ?

Proche de cette interrogation, nous demandons **dans quelle mesure la construction de la diversité des PP pour l'action ne pourrait engendrer des pratiques discriminatoires.**

La notion de discrimination est une notion forte, portant valeur morale, et modèle politique d'organisation des acteurs et de leurs savoirs. Certes les trois cas que nous avons étudiés sont essentiellement des cas d'organisation et de stratégie ; et l'écartement de certains acteurs et savoirs a à court terme un impact que relativement à la (bonne) avancée d'un projet. Cependant, avec le cas *Réseau de Santé* en particulier, et de nouveaux terrains dont nous commençons l'étude (⁸⁷), se trouve également posée la question sensible d'acteurs, qu'il est politiquement ou « scientifiquement » délicats à écarter : doit-on écarter du processus de conception de services de soin et de santé la personne handicapée ou la personne âgée, qui sera utilisatrice et bénéficiaire de ces services ?

Le piège managérial de la conception par la diversité

Nous avons identifié trois pièges managériaux à une intervention par la diversité : le paradoxe de l'auto-diversité, de la gestion de la diversité et du coût de la diversité.

Un premier piège est celui du piège de l'auto-diversité, selon lequel la diversité appellerait la diversité (existence de compétences et de ressources individuelles, collectives et organisationnelles favorisant l'acceptation de la diversité et la capacité à sa gestion), et à l'inverse le refus de la diversité tendrait à conforter la posture du refus.

Dans le premier cas, la diversité des ressources internes (interprétations, connaissances) rend probable des perspectives diversifiées d'action et de représentation, et conduit à un monde perçu divers. La capacité des acteurs à se connecter à d'autres mondes est plus importante et

⁸⁷ Voir dans la partie conclusive, les pistes futures de recherche, et notamment le terrain sur la structuration des Maisons Départementales pour Personnes Handicapées (MDPH)

renforce l'ouverture à d'autres débats (Latour, 2006) ⁽⁸⁸⁾. Mais cela peut conduire à un risque d'emballlement, en particulier quand l'organisation ou l'acteur connaît mal ou maîtrise mal les PP qu'elle fait entrer dans le processus :

- **Risque d'emballlement** quand, dans le cas du *Réseau de Santé*, l'exploration non cadrée fait entrer dans le processus de conception de nombreux et/ou nouveaux acteurs (savoir pluraliste, collectif étendu, Voir Armes de la diversité, tableau A3.6), perturbant fortement le mode d'organisation et de fonctionnement précédemment mis en place. L'histoire récente du Réseau RPM confirme alors qu'une mauvaise méconnaissance de ces acteurs nouveaux, toujours tenus à l'écart du processus, ne permet pas de bien saisir leurs attentes, ni même de les intégrer à l'existant.

A l'inverse, le refus de la diversité conduit les organisations à se recentrer sur des connaissances centrales, peu diverses, pouvant conduire à ne privilégier que les liens avec des acteurs similaires, confortant les mêmes connaissances. Le refus de la diversité est également le fait d'organisations trop proches de leurs clients habituels, quasiment intégrés à la structure, non renouvelés, qui sont incapables de générer des produits radicalement innovants (Bower et Christensen, 1995) ⁽⁸⁹⁾. Ainsi, plus l'organisation est étroitement assise sur un socle de connaissances et de ressources, ou en relation avec des PP habituelles (Baumard, 1999), moins elle est capable d'intégrer de nouveaux acteurs ou de changer. Nous avons mis en évidence (voir plus haut) le risque d'étouffement / essoufflement à ne rechercher des solutions qu'auprès d'acteurs identiques, ou le risque de sclérose, conduisant à ne pas pouvoir ou savoir renouveler des catégories pour l'action, en particulier quand le contexte change :

- **Risque d'étouffement / essoufflement** quand, dans le cas du *Réseau de Santé* ou du cas *Textile*, les acteurs contrôlent par des collectifs différenciés (voir Armes de la diversité, tableaux A3.4 et A3.6) la conception d'un dispositif ou d'un outil par des savoirs pluralistes, pluridisciplinaires ; jusqu'à quel point un même groupe d'acteurs peut-il imaginer des innovations ou répondre à de nouvelles sollicitations ? Cet usage du collectif différencié pourrait révéler en réalité une injonction paradoxale entre un acteur soucieux de sauvegarder son modèle de réseau essentiellement médical et ce même acteur quasi contraint à innover en dehors de ce cadre (pour développer des services et outils davantage socio-médicaux) ;
- **Risque de sclérose** risque de blocage quand, dans le cas *Aéroport*, le gestionnaire cristallise sa position sur des savoirs confinés (voir Armes de la diversité, tableau A3.2) pour maintenir son ambition stratégique et écarter de sa vision du devenir de l'aéroport tout autre point de vue.

Chacune de ces options présente des risques (auto-diversité) et toute deux présentent paradoxalement un même risque vis-à-vis de la diversité : la diversité pouvant engendrer la diversité rendrait difficile le dialogue entre les acteurs, tandis que le refus de la diversité

⁸⁸ Ainsi, une définition pluridisciplinaire de la « personne âgée atteinte de troubles cognitifs » a ouvert le processus de conception d'outil de diagnostic à des acteurs peu habituellement convoqués par les médecins, les orthophonistes, qui à leur tour ont ouvert ce processus à d'autres acteurs avec qui ils travaillent (psychiatres ou travailleurs sociaux) (Grenier, 2006).

⁸⁹ Ainsi le gestionnaire aéroportuaire a été amené à écarter certains acteurs qu'il ne parvenait pas à enrôler, plutôt que de créer de la diversité jugée perturbatrice autour de son action stratégique (Grenier, 2003).

pouvant engendrer le refus rendrait difficile la compréhension de l'extérieur ou d'un élément nouveau. Dans les deux cas, un risque d'intégration et de coordination est à craindre.

Un second piège est celui du coût de la diversité. Nous venons de pointer que la diversité pouvait engendrer la diversité, mais qu'à l'inverse une exploitation ou refus de diversité devait reposer sur une certaine redondance de ressources et de relations sociales (Baumard, 2002). Par ailleurs, l'hétérogénéité des acteurs conduit naturellement à des risques d'incompréhension et de difficultés relationnelles, obligeant les organisations à mettre en place davantage de dispositifs organisés de débats, de discussions, complexifiant cognitivement, relationnellement et politiquement le fonctionnement attendu de l'organisation. La gestion de la conception par la diversité peut engendrer **un coût cognitif et un coût relationnel** :

- La création de nouvelles catégories pour la diversité peut créer de la confusion et de l'insécurité cognitive. Sur le terrain des MDPH dont nous commençons l'analyse, l'enjeu est de faire travailler ensemble et différemment des équipes jusqu'alors séparées et autonomes, dans un principe d'unicité de la Personne Handicapée et de réponses globales à sa situation, alors qu'avant l'introduction de ce nouveau dispositif public (MDPH), les équipes étaient l'une dédiée à ne s'occuper que de la personne handicapée enfant, et l'autre de la personne handicapée adulte, créant ainsi une rupture évidente dans la qualité de la prise en charge. La question est : quelles nouvelles catégories créer pour favoriser l'exploration de nouvelles façons de travailler ?

Une réponse est donnée par certaines Maisons de spécialiser leurs équipes par zones géographiques ou par compétences techniques sur certains types de dossier.

Mais cette réponse engendre de facto une insécurité cognitive (manque de repères, changements de compétences...) et une insécurité relationnelle (changement de partenaires et d'équipes...). Le surplus d'explication est alors d'autant plus coûteux que l'insécurité cognitive et relationnelle est forte.

Enfin, **un troisième piège est celui de la gestion de la diversité.** La mise en place de dispositifs de gestion de la diversité permet à l'organisation de créer ses propres règles et de soutenir une orientation entre alignement (qui amènerait l'organisation à adopter ce que l'environnement admet) et isolement (qui amènerait l'environnement à ne pas reconnaître le choix de diversité adopté par l'organisation) ; cependant, la mise en place de ces dispositifs tend à maintenir l'organisation dans l'une des trois orientations (refus, exploitation, exploration), rendant difficile tout changement.

Le piège de l'évidence

Un troisième piège est celui que nous appelons l'évidence, à savoir celui qui tend trop rapidement et automatiquement à associer diversité et innovation. Nous n'aborderons pas ici la question délicate de la définition de l'innovation, mais le lien qui est fait entre ces deux notions. Nous avons déjà noté un discours assimilant diversité à créativité, innovation, performance (Reagans et Zuckerman, 2001).

Cette association, facilitant un discours qui se voudrait mobilisateur, et allant « dans l'air du temps », est notamment portée par une préférence à des discours simples (simplistes), de nature causale, reposant sur une notion de diversité souvent peu théorisée et peu explorée (Janssens et Zaroni, 2005). Cette association rapide prévaut également quant au refus de la diversité. Il est des milieux professionnels et institutionnels où un mot d'ordre informel, mais fortement structurant, est de type « restons entre nous pour mieux travailler ». Ce discours est celui observé chez les institutions et acteurs qui participent à la structuration des MDPH (⁹⁰), mais également des professionnels de santé, qui ont des réticences à accepter la participation du patient, ou d'acteurs non strictement du champ de la médecine et de la santé. Nous ne nous hasarderons pas à faire ici un diagnostic par la prégnance de la Profession comme Institution cloisonnante, dont on pourrait d'ailleurs se demander si, en suivant le travail de Dubet (2002), elle ne chercherait pas à durcir quelques frontières pour contenir un déclin vécu et observé.

4.1.3. De quelques pistes d'évitement des pièges de la conception par la diversité des parties prenantes

La diversité comme outil de conception peut conduire au piège de l'auto-diversité, emballement à ne plus maîtriser les parties prenantes entrant dans le processus de conception, ou au contraire sclérose à ne plus savoir ou pouvoir (ré)-intégrer des nouvelles PP.

Une première piste porte sur la capacité de l'organisation à détecter les moments de « basculement » vers le piège de l'auto-diversité. Nous avons mis en évidence (Grenier, 2005b) le rôle d'une boucle d'apprentissage dite de « tension créatrice » qui répond à cette question : « comment apprendre des acteurs dispersés qui portent des points de vue différents ? ». Nous avons identifié l'intérêt à savoir lancer de nouveaux projets, à intégrer des personnes dites ressources, à inventer des formes souples d'intégration permettant à certains acteurs d'entrer ou de sortir facilement d'un processus de conception qui font lien entre différents groupes, pour pouvoir maintenir en alerte l'organisation.

Une seconde piste est de soutenir la gestion des transitions, à savoir le passage d'une posture à une autre, en évitant le piège de la sclérose ou de l'auto-diversité. Il s'agit également de mettre en lumière les compétences ou ressources des organisations qui accepteraient en leur sein différentes manières à construire la diversité et considérer ce qui peut être conçu selon les différents degrés d'ouverture ou de fermeture aux acteurs et aux savoirs. Des pistes peuvent être proposées au regard des deux types suivants de configuration organisationnelle :

- Une première approche découle du modèle de l'organisation dite ambidextre (Benner et Tushman, 2003) ; dans une telle organisation, et en prenant par ex. l'exemple du management de l'innovation, ils s'agit de séparer les ensembles structurels chacun en

⁹⁰ Voir note de bas de page plus haut : nouveau terrain de recherche, conduit sous forme de recherche intervention ou d'aide à une recherche-intervention, et qui met en évidence la variété et la complexité des PP et des discours ambivalents quant à la diversité.

charge de gérer, par ex. l'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration ; une telle organisation maintient une dualité, une dichotomie de fonctionnement et d'organisation, chaque partie maniant des outils, des approches managériales, voire même des cultures, différenciées ;

- Une seconde approche découle de l'observation d'organisations qui ont adopté des configurations capables de gérer différentes natures de processus (innovation, changement...) : organisation flexible (Volderba, 1996), organisation semi-structurée (Brown et Eisenhardt, 1998), organisation floue ou latente (Starkey et al., 2000)... ces formes admettent et réconcilient par des dispositifs et des cadres cognitifs partagés, les dualités de gestion que nous connaissons.

Une troisième piste est de favoriser l'institution de lieux de débats (ou d'encourager l'organisation à y participer), parce qu'ils peuvent favoriser la diversité quand la posture dominante de l'organisation est celle du refus ou de l'acceptation (et vice-versa). Les travaux sur les communautés de pratiques, les lieux délocalisés d'apprentissage (Charreire, 2003) vont dans ce sens. Dans le cas *Réseau de Santé*, l'introduction d'une seconde catégorisation (« réseau orienté professionnels Vs réseau orienté patients ») par un acteur (la coordinatrice) a permis d'explorer de nouvelles possibilités de conception, en re-segmentant le cadre des débats, et évitant ainsi une stagnation de la structuration du Réseau.

Poursuivant cette remarque, nous nous demandons ce qu'est une « bonne » ou une mauvaise » diversité, entre sclérose et emballement, catégories inadaptées et pratiques discriminatoires.

Une première piste serait de dire que cette appréciation de « bonne » ou « mauvaise » diversité doit être appréciée eu égard aux pratiques managériales permises par la diversité : l'organisation a-t-elle finalement pu mettre en œuvre le projet avec les parties prenantes avec lesquelles elle voulait travailler ? Il s'agit là d'une question d'évidence en termes d'utilité et de performance de l'intervention par la diversité. Pour autant, au regard de quels critères d'évaluation ? Critères élaborés par qui ?

Mais l'outil pose question en raison également des connaissances (ici les catégories, la diversité) qu'il véhicule. La littérature a alors étudié le concept de diversité (en RH) selon deux perspectives : une perspective morale et éthique et une perspective de l'émancipation (Janssens et Steyaert, 2003).

Quant à la question morale et éthique, l'outil-diversité devient un jugement sur l'action à concevoir (et donc sur celui qui la porte). Qui porte et organise un tel jugement ? Ce questionnement peut rejoindre les questionnements sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et la constitution des lieux de débats publics que nous avons mentionnés plus haut. La question de l'émancipation doit être envisagée de deux manières.

L'émancipation consiste tout d'abord à considérer la conception par la diversité comme la capacité de l'acteur à construire des catégories (nouvelles) d'acteur et de connaissance qui remettent en cause des modes habituels d'organisation, de pensée et de représentation du

contexte d'action : émancipation par rapport au traditionnel cloisonnement entre profession ou institution, par rapport aux rôles et compétences habituels des acteurs dans un champ d'action, par rapport aux acteurs et aux connaissances à inclure dans un processus de conception... C'est ainsi une manière de se libérer de l'emprise de certaines parties prenantes et les confondant avec d'autres parties – plus intéressantes du point de vue de l'organisation – sous couvert d'une catégorisation adéquate. Mais cette stratégie d'émancipation suppose la compétence de l'organisation à rester ouverte à des débats, des acteurs de toute nature et différents moyens peuvent être suggérés tels que : savoir gérer un portefeuille de projets en jouant sur la diversité des PP pour certains (flèche 2, schéma 1.7) et en jouant sur les paramètres de conception pour d'autres (flèche 1, schéma 1.7).

L'émancipation est aussi la capacité d'acteurs de l'environnement à construire et faire valoir des catégories de débats (perspective de l'*advocacy*, catégorisation catégorielle, Rabeharisoa, 2003); et il appartient à l'organisation d'être intégrée à ces espaces publics de débats et de développer une habileté d'intelligence d'alerte pour saisir les nouveaux débats émergents, les nouveaux acteurs qui apparaissent sur la scène économique, technologique ou politique.

Ces remarques conduisent vers l'idée d'**une gestion dialogique de la diversité des PP** :

- Une construction des catégories et des postures dans le cadre d'un projet, et limité dans le temps, celui du projet ; cette construction est de la responsabilité (plus ou moins partagée) de l'organisation, selon les postures de la diversité adoptée ;
- Une reconnaissance ou une participation à tout débat, espaces d'opinions et d'enjeux, où se font et se défont des catégorisations de PP, non forcément stabilisées ou acceptées, mais que l'organisation pourra alors saisir et durcir, quand elle aura à mener un processus de conception.

Chacun de ces deux éléments s'alimente mutuellement :

- le premier met à l'épreuve (teste en quelque sorte), des catégorisations de parties prenantes, pouvant en retour alimenter des débats sur ce qui doit faire différence et ressemblance au sein d'un environnement technologique, économique et politique ;
- le second maintient une intelligence d'alerte sur l'environnement (en termes d'acteur et de débat), pour pouvoir – quand il faille lancer un projet en conception – identifier et évaluer la pertinence de certaines catégorisations et pouvoir anticiper les controverses (Callon, 1981), à savoir la résistance, la force et la pertinence de certaines catégorisations de la diversité. L'intérêt de ce second élément est également de ne pas réduire la compréhension que peut avoir l'organisation de son environnement à travers la seule « lunette » du projet. En effet, le projet et l'organisation en projet sont pertinents en univers stable et déterminé, mais limitent considérablement la capacité de rupture en univers complexe et incertain (Joly, 2003) ; ce qui constitue pourtant les situations de conception que nous étudions.

La gestion dialogique des PP complète d'autres littératures relatives à la conception et offre ensemble une appréhension enrichie de la conception et de la diversité des PP :

- Par rapport au modèle C-K (Hatchuel et Weill, 2003) : le modèle C-K analyse la connexion entre une variété (poche) de concepts et de connaissances ; il offre un

espace de conception pour apprendre ce sur quoi il faut apprendre ; le développement de concepts et de connaissance suppose de se poser la question des compétences dont on a besoin, et donc des partenaires requis.

Le modèle de l'OOD viendrait apporter un regard spécifique sur ce modèle quand, parce que le choix de faire avec certaines parties prenantes pose problème, l'organisation entend segmenter et dire avec lesquelles elle veut poursuivre le processus de développement des concepts et connaissances, au risque d'ailleurs de bloquer ce développement des deux poches ;

- Par rapport au courant des controverses sociotechniques (Callon, 1981) : ce courant analyse les conditions d'un dialogue entre savoir scientifique et profane, savoir technique et politique.... notamment en s'intéressant aux acteurs, organisations porte-paroles, de ces savoirs, multiples, incertains et s'équilibrant en permanence. Il identifie les controverses dans une société ainsi que les acteurs qui les portent. Ce courant offre les moyens de construction des acteurs et des débats, terreau sur lequel l'organisation va élaborer ou retenir des acteurs et des débats (à savoir ce que nous avons appelé les catégorisations des PP) dont elle a besoin pour concevoir un agencement en jouant sur la diversité de ces PP. Le modèle des controverses repose sur deux processus : l'émancipation et le partenariat (Rabeharisoa, 2003). Le modèle de l'OOD offre les principes, les outils et les armes pour passer de l'un à l'autre, en précisant par ailleurs que ce « partenariat » peut s'appuyer sur différentes étendues de la diversité des PP et de leurs controverses (refuse, acceptation et exploration).

4.2. D'un modèle d'analyse à un modèle pour l'action

Nous pouvons, après avoir mis en évidence les pièges, mais aussi des réponses, à concevoir par la diversité, clore ce chapitre en abordant la question de l'actionnabilité du modèle de l'OOD. Nous définirons tout d'abord ce que nous entendons par « actionnabilité d'un modèle » (§ 421) ; nous nous attacherons en particulier à identifier deux niveaux d'actionnabilité : une actionnabilité qui permet le dialogue entre le chercheur et son terrain (lors d'interventions de type recherche-intervention par ex.) et celle qui permet au praticien de concevoir et agir avec les PP de son contexte d'action. Nous proposerons alors quelques éléments pour concrétiser la mise en action du modèle dans les relations du chercheur avec son terrain et pour le praticien dans son cadre d'action (§ 422).

4.2.1. Les différentes facettes de l'actionnabilité d'un modèle

La notion d'actionnabilité

La perspective de la connaissance actionnable introduite par Schön (1983) puis Argyris (1995) a entendu récuser l'opposition entre sciences et faits et propose une nouvelle approche de la connaissance, non plus comme un ensemble de théories que des individus doivent appliquer, mais un ensemble de connaissances, pratiques, valeurs que des acteurs produisent

et reproduisent dans l'action et « pour l'action [...] destinées à être mobilisés par des praticiens de la stratégie et [qui] ont donc une certaine prétention à l'utilité » (Avenier et Schmitt, 2005, p. 2) . On peut en déduire trois caractéristiques générales.

La première est que la connaissance actionnable est collective et processuelle car elle est faite et refaite dans l'action collective, à travers les interactions et les discussions entre le chercheur et le praticien, ou entre les acteurs de terrain. Ces discussions intègrent notamment les représentations, les expériences, des valeurs, qui dépendent des finalités de l'action. Il en résulte la seconde caractéristique selon laquelle la connaissance actionnable est une connaissance (action) intelligente car formée intentionnellement et réflexivement dans et par l'action. Elle est élaborée pour aider les acteurs à penser et agir stratégiquement, et est d'autant plus pertinente pour l'action son processus de production encapsule des éléments de connaissance (représentation, expérience...) sur la situation dans laquelle elle a été élaborée. La connaissance actionnable est ainsi une connaissance singulière (David et Hatchuel, 2007), et non pas un « prêt-à-agir ». Dès lors, sa troisième caractéristique est d'être une pratique, située (Orlikowski, 2002), relationnelle. De fait la connaissance actionnable ne doit plus se penser en termes de transfert de savoirs figés et strictement formalisés, mais selon un processus de « knowing », (Cook et Brown, 1999), qui actualise dans les pratiques le « knowledge » (⁹¹), permettant de reconstruire dans des situations nouvelles des savoirs à partir de connaissances, expériences, et analyses élaborées par ailleurs.

Ces caractéristiques sont rendues possibles par une posture de réflexivité que le chercheur ou le praticien doivent adopter durant ce processus d'élaboration. En considérant la notion de réflexivité sur ces trois dimensions scientifique, sociale et institutionnelle (Cazal, 2000), on peut considérer que la connaissance est actionnable car sa production interroge les savoirs des acteurs et questionne leur contextualisation, car elle est généralisable (ouverture à des points de vue variés) et car elle permet un questionnement sur l'action engagée (connaissance utile et pratique) et sur l'appropriation de ce qui est produit dans l'action. Il en découle que « *une recherche effectuée dans une perspective d'actionnabilité s'inscrit [...] dans un double objectif : contribuer au développement de savoirs académiques en sciences de gestion qui soient en même temps susceptibles d'être utiles à la réflexion et à l'action de managers* » (Avenier et Schmitt, 2007, p. 28).

La production d'un modèle actionnable

Pour Avenier et Schmitt (2007), les savoirs actionnables se construisent ainsi :

- L'interaction chercheur / praticiens sur un terrain de recherche intervention ...

⁹¹ Cook et Brown (1999) parlent de « generative dance » - pour signifier comment les acteurs mobilisent le « Knowledge » acquis (souvent validé et formalisé au niveau organisationnel) pour mener leurs pratiques quotidiennes. Au contraire de Orlikowski (2002) pour qui la perspective du Knowing par laquelle les pratiques sont construites, stabilisées, partagées, peut se comprendre sans recourir au concept de Knowledge.

- permet de co-construire la compréhension de la situation d'action et d'apprendre (réflexivité) sur les actions menées au fil de l'intervention ;
- Ce qui permet d'élaborer des savoirs, qualifiés de locaux puisque fortement dépendants du contexte de leur génération. Mais ces savoirs ont la particularité de dire au chercheur et au praticien la manière dont ces savoirs ont été construits et la manière dont le « terrain » (ces caractéristiques) a été interprété, construit et pris en compte ;
- Il appartient au chercheur, s'appuyant sur la littérature (et en confrontant son expérience avec d'autres recherches) de tendre vers une plus grande généralisation de ces savoirs locaux, pour élaborer des « savoirs actionnables génériques » ;
- Différentes activités de communication, de mise à l'épreuve sur d'autres terrains soutiennent ce cycle de production d'un modèle actionnable.

Nous avons élaboré le modèle de l'OOD selon une méthodologie « en chambre » de la RDQ, à savoir en confrontant dans un processus essentiellement académique, nos résultats de recherche précédemment produits. Certes, ces résultats, et en particulier ceux élaborés sur le cas *Réseau de Santé* (recherche-intervention) ainsi que – dans une moindre mesure – sur le cas *Textile* (recherche-action), ont été élaborés dans une logique d'actionnabilité :

- dans le cas *Textile*, notre intervention en tant que chercheur en sciences de gestion, dans une recherche qui avait démarré dans le champ de l'ingénieur en vue de concevoir un outil technique, a permis de reformuler la problématique en une question stratégique (quels moyens de restauration d'une force compétitive des ST à l'occasion de l'implantation d'un outil ?) et configurationnelle (quelles nouvelles pratiques relationnelles entre les ST ?) ; cette reformulation s'est faite avec certains ST et DO ;
- et naturellement dans le cas *Réseau de Santé*, que nous avons étudié selon une démarche de recherche-intervention (voir § 113).

Cependant, nous considérons que le modèle de l'OOD, tel que nous l'avons présenté au chapitre 3 (y compris avec un regard critique à la section 41) constitue un modèle-cadre, un modèle essentiellement théorique, que nous entendons mobiliser sur le terrain dans une démarche de recherche-intervention, dans le but d'approfondir ce modèle en en accroissant notamment son actionnabilité. Cela constitue une de nos « pistes futures de recherche » (voir Conclusion ci-après), que nous avons entamée depuis peu :

- (1) principalement un colloque à double orientation professionnelle et académique relatif à la pratique en réseau des acteurs en santé mentale pour adolescents ; c'est en vue de coordonner les débats de ce colloque, que je mobilise notamment le modèle de l'OOD pour comprendre et porter un regard réflexif avec les intervenants sur leurs pratiques dans un contexte de fort cloisonnement institutionnel et professionnel autour d'un « champ d'intervention » dont les frontières mêmes posent question ;
- (2) encadrement de deux thèses professionnelles (⁹²) sur les MDPH, qui s'appuient sur une démarche d'intervention auprès des directeurs de ces structures pour accompagner

⁹² Le Mastère Spécialisé, accrédité par la Conférence des Grandes Ecoles, pose comme condition de délivrance de diplôme la production d'une « thèse professionnelle » qui est un travail à la fois théorique et pragmatique, visant à faire émerger ou à appliquer un cadre théorique et des propositions orientées vers l'action. Nous évoquons ce travail de thèse professionnelle dans le cadre particulier du MS MSAS (Mastère Spécialisé

la conception de ces dispositifs qui reposent sur une grande variété d'acteurs et d'institutions, et de connaissances, très rarement questionnées, oblitérant l'innovation ;

- (3) principalement un cours sur « les réseaux dans le champ médico-social et social » délivré auprès des directeurs de ces structures et institutions d'action.

Et sans oublier la production académique autour de ce modèle (Working Paper et articles en cours de relecture).

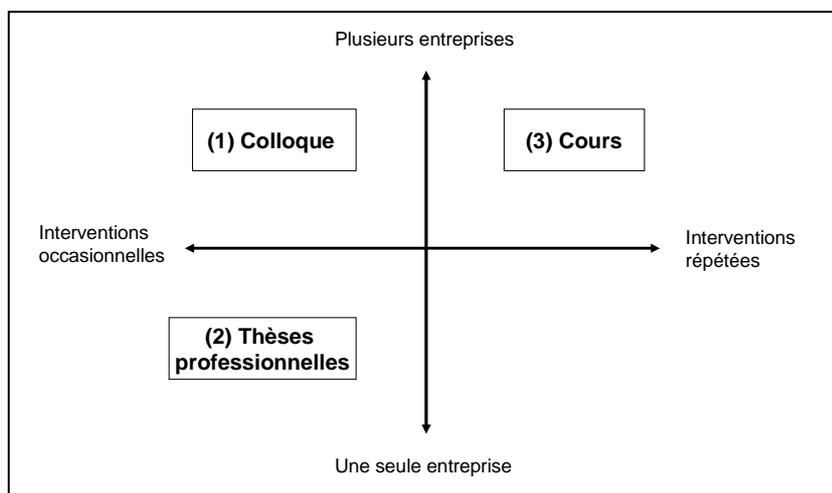


Schéma 4.1 – Les occasions d'actionner le modèle de l'OOD (d'après Avenier et Schmitt, 2007, p. 34)

Les deux facettes de l'actionnabilité

Nous identifions deux facettes, dépendantes et s'enrichissant mutuellement, de la question de l'actionnabilité :

- Une première facette concerne la relation entre chercheur et « terrain » : le modèle est le produit de cette relation, puisqu'il émerge de la confrontation entre l'action et la réflexion et des apprentissages croisés entre Sciences et Management ; il cadre également cette relation parce qu'il oriente le dialogue et l'intercompréhension entre ces deux parties. Ainsi, le modèle doit être apte à soutenir le dialogue, le questionnement, l'interaction entre ces deux parties, au bénéfice des deux, à savoir :
 - pour le chercheur en position de recherche-intervention : agir avec le « terrain » pour co-construire l'action, ainsi qu'élaborer dans le même temps des propositions susceptibles d'une plus grande généralisation ;
 - pour le praticien en position d'action : interagir avec le chercheur-intervenant et être utilement épaulé dans son action.
- Une seconde facette concerne la relation entre le praticien et les PP avec lesquelles il doit agir : le modèle doit être légitime, compréhensible et décliné sous la forme d'un guide pour l'action (ou programme pour l'action) ; cela requière également que

Management des Structures d'Action Sociale et médico-sociales), où la direction de deux thèses professionnelles permet précisément cette discussion réflexive et ce retour sur le terrain sur le modèle de l'OOD.

l'acteur puisse déployer des compétences de réflexibilité quant à sa manière d'agir et quant au modèle qu'il pourra amender, façonner, faire évoluer.

Ainsi un modèle est d'actionnabilité car il offre des outils et une méthodologie d'intervention adéquats et un cadre cognitif aux dialogues entre acteurs, dont le praticien peut se saisir. Nous allons ci-dessous proposer plus concrètement quelques éléments pour décliner ces deux facettes de l'actionnabilité du modèle de l'OOD.

4.2.2. *Quelques pistes pour augmenter l'actionnabilité du modèle de l'OOD*

Le tableau ci-dessous présente les principaux points de questionnement pour tendre vers une plus grande actionnabilité d'un modèle :

	Actionnabilité du modèle dans la relation Chercheur – Terrain	Actionnabilité du modèle dans la relation Acteur – PP
Pertinence	. Le modèle est pertinent eu égard à la compréhension qu'ont les deux parties du processus de conception à piloter et de son contexte, et de la manière dont ils entendent co-construire l'action.	. Le modèle est pertinent eu égard à la compréhension qu'a le praticien du processus de conception et de son contexte, et de la manière dont il entend construire son action avec les PP.
Légitimité	. Le modèle est légitimé par les deux parties pour conduire l'intervention	. Le modèle est légitime (concevoir par la diversité) pour l'acteur pour conduire son action
(Inter)- Compréhension Coproductio n	. Le modèle repose sur différents outils et dispositifs qui permettent une opérationnalisation du modèle, et la production de savoirs locaux	. Le modèle repose sur un guide / un programme d'actions, constitué d'outils et de dispositifs de mise en action du modèle, et dont l'acteur peut se saisir pour concevoir, en vue de la production de savoirs locaux.
Réflexivité	. Le modèle permet des apprentissages croisés entre chercheur et praticien et accroît la validité des savoirs locaux produits	. Le modèle soutient le dialogue entre le praticien et les PP de son champ d'action, favorisant des apprentissages croisés et permettant d'accroître la validité des savoirs locaux produits
Généralisation	Communication et processus continu de questionnement et d'élaboration de savoirs locaux mis sous la forme de régularités	

Tableau 4.2 Les éléments de la double actionnabilité du modèle de l'OOD

Quant à la pertinence du modèle de l'OOD pour mener un processus de conception par la diversité

Nous avons énoncé trois critères de pertinence du modèle : le critère de la criticité des PP, de l'ouverture du dialogue aux PP, de la mise en scène et de la légitimité du projet. Ces critères

constituent un premier filtre cognitif et politique pour le chercheur et pour le praticien pour apprécier la pertinence de ce modèle pour concevoir leur projet et communiquer auprès des acteurs l'intérêt d'une intervention par la diversité.

Une première piste est d'affiner ou de compléter si nécessaire ces critères. Une seconde piste de travail en vue d'une plus grande actionnabilité du modèle consiste à traduire (Callon, 1986), pour un usage dans une relation purement managériale, ce terme de diversité en des mots et expressions qui évitent un enfermement dans la seule question du genre ou de la culture, et en des mots et expressions plus appropriables.

La pertinence d'un modèle concerne également son niveau d'analyse. Le modèle peut être mobilisé pour comprendre et analyser une situation d'action dans le temps (cas *Aéroport* et cas *Réseau de Santé*) ainsi que des regroupements d'acteur qui structurent à un moment donné ou sur une certaine période une situation (cas *Textile*) (annexe A3 et tableau 3.1). Nos cas ne nous ont pas suffisamment permis d'explorer les interactions, affrontements ou enrichissement, entre les postures de la diversité que des acteurs, collectifs d'acteurs ou organisations adoptent en participant à des processus de conception. Ceci doit constituer une de nos pistes de recherche futures pour améliorer l'actionnabilité du modèle de l'OOD.

Quant à la légitimité du modèle de l'OOD pour mener un processus de conception par la diversité

La légitimité du modèle de l'OOD se pose en ces termes : dans quelle mesure le chercheur et/ou le praticien estime ce modèle davantage légitime (par rapport à d'autres modèles) pour intervenir ? Dans quelle mesure la diversité constitue-t-elle un mode d'intervention légitime pour la conception de dispositifs organisés et technologiques ? Nous avons apporté une première réponse (§ 332), en étudiant l'intérêt du modèle par rapport à la littérature relative à la conception et la diversité des connaissances et des acteurs. Nous avons soulevé quelques pièges et proposé des premières réponses quant à l'instrumentation de la diversité.

Une seconde réponse est que le modèle de l'OOD permettra la production de savoirs actionnables s'il fait sens avec des problématiques rencontrées les praticiens (Argyris, 1995). La mobilisation de ce modèle sur différents terrains (MDPH, éco-logement, design et vieillissement, voir chapitre Conclusion) doit nous permettre d'affiner les problématiques des praticiens que l'on peut analyser par la diversité, ainsi en vue d'une plus grande actionnabilité. Cette variété de terrain et de situations d'action nous permettra effectivement d'affiner davantage la signification managériale à concevoir par la diversité.

Quant à l'intercompréhension et la coproduction permise par le modèle de l'OOD pour mener un processus de conception par la diversité

Nous avons à ce stade de notre travail élaboré différents schémas et tableaux qui favorisent une appropriation du modèle de l'OOD par le chercheur dans son dialogue avec le praticien, et pour conduire des processus de conception (principalement).

Ces tableaux et schémas favorisent l'actionnabilité en favorisant le dialogue entre les chercheurs et les praticiens sur le terrain, et pour être facilement appropriables sous la forme d'un « **programme d'intervention** ». Un tel programme a été ébauché dans l'annexe A3, quand nous avons présenté et analysé chacun de nos terrains selon un cheminement qui **illustre une intervention par la diversité** :

- Présentation (construction) de la situation d'intervention, débouchant sur une (re)formulation de la problématique de recherche ;
- Mise en évidence des groupes d'acteurs (cartographie) ou des épisodes (groupes et épisodes construits tout au long de l'intervention) ... dont on peut comprendre les positions et les caractéristiques de la situation de conception par la grille des critères de pertinence du modèle de l'OOD ;
- L'analyse des postures de la diversité se faisant en identifiant notamment le contenu de la diversité (les catégorisations construites pour l'action), les armes de la diversité ainsi que les modes de coordination.

Quant à la réflexivité permise par le modèle de l'OOD

Pour autant, il est important de ne pas considérer ces tableaux et schémas et ce programme d'intervention comme figés. L'actionnabilité repose sur la capacité de l'acteur à s'approprier un modèle, à le faire sien, à l'amender, le modifier, l'affiner tout au long de l'action ; puisque par définition l'action située, bien que reposant sur des régularités à découvrir ou à forger, n'est jamais l'exacte reproduction d'une précédente démarche d'intervention. Loin de toute utilisation mécanique, un modèle actionnable doit susciter le questionnement, la réflexion, le doute, une intelligence de l'action et de la situation d'action. Une plus grande actionnabilité reposerait tout d'abord sur l'élaboration de quelques questionnements types, qui pourraient guider le chercheur et le praticien dans leurs relations au cours d'une recherche-intervention, ainsi que le praticien dans ses relations avec les PP de son contexte d'action.

Cette réflexivité se fait avec le terrain et cela suppose, en particulier pour ce qui concerne le praticien, quelques compétences à poser et mobiliser la diversité comme outil pour intervenir. En se référant aux trois dimensions de notre modèle, ces compétences seraient :

- Quant à la dimension cognitive du modèle d'intervention : savoir identifier les bons axes autour desquels la diversité peut être construite ; savoir identifier les catégorisations pertinentes des PP en termes d'institution et de connaissance ;
- Quant à la dimension relationnelle du modèle d'intervention : savoir identifier les bons acteurs avec qui élaborer un dispositif ou des arrangements organisationnels ;

- Quant à la dimension politique du modèle d'intervention : savoir légitimer et mettre en scène les étapes de l'intervention.

Quant à la généralisation des savoirs locaux permise par un modèle

Enfin, quand bien même le principe de contextualisation et de connaissance singulière ou située est prégnant et premier, cela ne doit pas faire oublier l'intérêt pour la communauté scientifique ainsi que la communauté de praticiens de s'appuyer sur des régularités et des propositions généralisées qui débordent le cadre étroit de leurs productions. Cette généralisation peut s'apprécier habituellement en référence à des critères de validité interne et externe de la démarche de recherche (Thiétart, 1999). Dans ce cas particulier de la connaissance actionnable, la généralisation repose sur deux pratiques additionnelles, la communication et la légitimité :

- La communication entre chercheurs et entre chercheurs et praticiens (et pas seulement sous la forme de publication écrite et figée) permet de continuer le processus d'aller-retour entre les différents mondes qui participent à cette production ;
- La légitimité d'un modèle d'un monde à l'autre permet de continuer ce mutuel enrichissement qui repose sur la traduction d'un univers vers l'autre des questionnements et des résultats, et offrant ainsi des occasions de monter en généralisation. Ces savoirs sont légitimes parce qu'ils auront résisté à d'autres explications rivales et qu'ils auront été produits en « se montrant », à savoir que le chercheur et le praticien auront rendus visibles le cheminement, mais également les doutes, les allers-retours, rencontrés et menés pour aboutir à la production de ces connaissances.

Conclusion générale et pistes futures de recherche

Nous voici arrivés à une étape importante de notre travail de recherche. Après avoir rappelé l'ensemble des travaux, des perspectives théoriques, des problématiques et des terrains qui ont nourri notre compréhension des pratiques relationnelles, médiatisées par des dispositifs, à base de connaissances, nous avons élaboré le modèle de l'Organisation Orientée Diversité pour rendre compte de la conception de dispositifs (organisés ou technologiques) en jouant sur un degré d'ouverture plus ou moins important aux acteurs et connaissances. Ce modèle repose sur la construction, la gestion, la mise en scène et la légitimité, de catégories (nouvelles) qui segmentent le contexte, pour faire lien ou pour faire clôture, autour de ce qui est considéré comme différent (ou similaire).

Par ce travail :

- Nous identifions comme critique le choix de l'organisation, parce que le dialogue avec des parties prenantes pose problème, de mener un processus de conception en fonction de ces acteurs avec lesquels elle décide de travailler ou de ne pas travailler ;
- Nous considérons le concept de diversité des parties prenantes en dehors de son champ habituel des Ressources Humaines, pour le construire comme un outil de conception dans le champ de l'Organisation et de la conception ;
- Nous définissons alors la notion de parties prenantes non pas en termes de pouvoir, de légitimité et de pouvoir (Mitchell et al., 1997), mais en termes d'institution que ces parties représentent ou en termes de connaissance qu'elles mobilisent dans l'action ;
- Notre travail a mobilisé le concept de diversité dans une perspective constructiviste, approche relativement nouvelle et peu mobilisée en sciences de gestion, permettant ainsi de concevoir la diversité, non pas comme un fait, une variable ou une ressource, mais comme un outil à construire pour concevoir un agencement ;
- Nous disons que l'organisation construit la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement quand :
 - L'organisation construit (ou mobilise) des catégories de PP avec qui concevoir (construction ou mobilisation de catégories d'institutions que ces parties représentent et construction ou mobilisation des connaissances qu'elles manipulent durant l'action) ;

- L'organisation agit selon un degré d'ouverture (ou de fermeture) plus ou moins important à cette diversité des parties prenantes ; ainsi a-t-on affaire à une conception plus ou moins démocratique selon les PP nouvelles ou non, habituelles ou profanes, avec lesquelles l'organisation souhaite travailler.
- La conception par la diversité relève d'un processus à la fois sociocognitif (avec quels acteurs, et quelles connaissances) et politique (comment légitimer et mettre en scène la construction de catégories de parties prenantes) ; la diversité comme outil de construction, révèle les choix de l'organisation par rapport à des acteurs et à leurs connaissances ;
- Nous avons alors attiré l'attention sur un certain nombre de piège à intervenir par la diversité.

Nous pouvons désormais approfondir ce qu'est, à l'inverse, une organisation qui ne construit pas par la diversité des parties prenantes, ses dispositifs et son agencement :

une organisation qui n'a pas une compréhension de ce qui fonde la différence ou la ressemblance entre acteurs. Cela peut résulter d'une mauvaise appréhension des compétences des acteurs, du rôle qu'ils peuvent jouer dans un processus. Une défaillance relationnelle peut expliquer cette situation. Un acteur peu prompt à discuter, négocier, faire avec (plus généralement) avec son environnement aura des difficultés à repérer et évaluer. Une défaillance en compétence stratégique, conduisant l'acteur à mal évaluer ce sur quoi fonder et comment / pourquoi les différences entre acteurs, peut également rendre compte d'une organisation non construite selon un principe de diversité. Il en résulte une mauvaise évaluation des raisons à un processus collectif de design qui n'est pas satisfaisant.

Nous envisageons différentes pistes de recherche futures (pour certaines déjà évoquées dans les chapitres précédents), que nous allons poursuivre sur quelques nouveaux terrains que le tableau c.1 présente.

Terrain	Thématique	Apport du modèle de l'OOD / Enrichissement visé du modèle de l'OOD	Equipe	Etat d'avancement
MDPH	Le management d'une innovation institutionnelle (MDPH) Rôle et évaluation managériale de la coordination	Mobilisation du modèle dans un contexte de forte innovation institutionnelle et politique : le modèle comme moyen de conception et d'intervention pour appréhender un secteur (le champ du handicap) et un dispositif (la MDPH) en dehors des pratiques fortement ancrées ; possible émergence de nouvelles dimensions de construction de la diversité ;	Dans le cadre de deux thèses professionnelles (mastère spécialisé) avec un directeur de MDPH et un consultant en politique sociale Perspective de recherche-intervention auprès d'une MDPH	Démarrage des thèses professionnelles depuis mars 2006. Soutenance des mémoires prévue en mars et décembre 2008
Réseau de Santé	Nouveau modèle d'organisation d'un réseau polyvalent territorial	Mobilisation du modèle de l'OOD pour concevoir un nouveau principe d'organisation territoriale dans un contexte de fort cloisonnement professionnel et institutionnel.	Différents institutions et acteurs professionnels de terrain Etude de faisabilité financée par l'URCAM / ARH PACA	Démarrage en mai 2007
Design Habitat ou poste de travail Vieillesse et Handicap	Conception innovante d'habitat pour personnes âgées, personnes handicapées	. Déclinaison du modèle dans un contexte professionnel et institutionnel très différent . Etudier la prise de décision (ou concertation) dite démocratique dans un contexte peu enclin à la « gouvernance démocratique » (forte logique professionnelle, figures de l'architecture ou du créateur, valeurs du champ du social et médico-social très rarement remises en cause...)	. Avec l'appui des partenaires de deux mastères spécialisés (dont l'un en Architecture et Politiques Urbaines) . équipes de chercheurs en sciences de gestion . avec la FIV (Fédération Internationale du Vieillesse)	Démarrage en septembre 2007
	Intégration des personnes handicapées dans l'entreprise	. Déclinaison du modèle pour étudier les processus de concertation –avec des parties prenantes à identifier et à construire – en entreprise pour favoriser une meilleure intégration des personnes handicapées sur leur poste de travail et dans les équipes de travail. . Ce travail vise à produire des recommandations quant à des compétences managériales et politiques pour mener une politique de concertation.	Dans le cadre d'un mémoire de recherche Master ESC Le terrain est l'entreprise Accor	Démarrage en février 2008

Cluster biotechs Et Start-up biotechs	Capitalisation et évaluation des connaissances dans les clusters	Création et Capitalisation de connaissances dans les entreprises Biotechs situées dans ou en dehors de clusters dédiés ; Prise en compte de la diversité des acteurs dans ces mécanismes de création et de capitalisation ; Identification d'une typologie de comportements d'entreprises (entreprises fortement impliquées Vs entreprises « free rider ») et impact quant à la capitalisation de connaissance au niveau du cluster et des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> . Dans le cadre d'un co-encadrement d'un PhD avec l'université des Rio Grande do Sul, Brésil . Dans le cadre d'un co-encadrement d'un Master Recherche avec cette même université UFRS, Brésil . Avec les entreprises start-up du cluster Biotechs de la région PACA 	Venue du doctorant sur Marseille entre février 2008 et février 2009. Venue de l'étudiant de master entre février et mai 2008
	Evaluation de la plus value relationnelle	Mise en évidence des mécanismes de repérage et de mesure de la plus valeur relationnelle, de son processus de construction et de seuils critiques vers une moins valeur (comment l'outil diversité participe-t-il à la construction par l'acteur ou par l'organisation de son capital relationnel ?)	Dans le cadre d'un assistant de recherche avec un étudiant de Master ESC (formation additionnelle : DEA sociologie) et le fondateur-président d'une start-up biotech	Un premier article prévu à être envoyé à une revue pour le 2 ^o semestre 2008
Plate-forme collaborative et équipes concourantes	Compétences managériales et appropriation d'une technologie	Appropriation de technologies de travail à distance dans des équipes concourantes et approfondissement du modèle d'Orlikowski (2002) quant aux compétences nécessaires à un travail médiatisé en situation distribuée	Dans le cadre d'un Master Recherche de l'Ecole Doctorale d'Aix-Marseille	Année 2007-08
Gestion de connaissances chez les étudiants	Evaluation des dispositifs d'enseignement à base d'outils de connaissance	Programme de recherche autour de : <ul style="list-style-type: none"> - L'étudiant utilise-t-il ces outils selon une approche qui lui permet de : apprendre, développer un sens critique, capitaliser des connaissances, gérer des relations de travail, recevoir une aide ponctuelle pour résoudre un problème, mieux connaître ceux avec qui il doit travailler ... - L'étudiant développe-t-il une habilité à utiliser ces outils et à travailler avec ces outils ? 	. Avec des collègues chercheurs d'Euromed à ce stade de démarrage	Démarrage en septembre 2007

Tableau c1 – Les pistes futures de recherche

De nouveaux terrains de recherche

Tout d'abord, de nouveaux terrains de recherche vont nous permettre de décliner notre modèle et d'approfondir certaines questions :

- **Recherche sur de nouveaux modes d'organisation réticulaire dans le champ de la mise en œuvre des politiques publiques du Handicap : les MDPH** (travail de recherche déjà évoqué) : les MDPH sont des dispositifs organisés de coordination d'une grande variété de partenaires institutionnels, politiques, économiques et libéraux, visant à organiser une prise en charge coordonnée de la personne handicapée, récemment créés par la loi de février 2005. La variété des parties prenantes, l'incertitude quant à la définition et aux frontières du champ d'intervention de ces maisons départementales, les difficultés d'un management à la fois politique, institutionnel et technique ... font de ce terrain un lieu privilégié pour poursuivre l'étude de l'OOD ;
- **Recherche sur de nouveaux modes d'organisation réticulaires polyvalents et territoriaux dans les réseaux de santé** : démarrage d'une recherche-intervention sur l'élaboration d'un nouveau modèle de réseau polyvalent territorial, donnant l'occasion d'imaginer des configurations réticulaires articulant les différentes postures de la diversité ;
- **Design, Habitat ou poste de travail - Vieillesse et Handicap**: démarrage d'une recherche relative à l'élaboration de dispositifs et d'outils participant à une prise de décision dite démocratique, dans le but d'améliorer l'objet en conception ; dans un contexte peu propice à la « gouvernance démocratique » (forte logique professionnelle, figures du Designer ou de l'architecte, valeurs ou postulats – du champ du social et médico-social – très rarement remis en cause...), il s'agit de questionner le lien entre processus démocratique de prise de décision (qui reposerait sur différentes mobilisations des trois postures de la diversité), et « coût » (cognitif, relationnel, temps, et donc financier), ainsi que les dispositifs (par ex. le concours d'architecture) permettant de réguler les différents processus démocratiques.

Cette même problématique de la concertation est étudiée dans le cadre de l'intégration des personnes handicapées en entreprise. L'obligation de recrutement de personnes handicapées ne garantit en aucune façon une intégration pertinente et efficace de cette personne, tant de son point de vue que de celui de l'organisation. Dans de nombreuses entreprises, on peut identifier des services en charge de ce recrutement, mais dont le rôle se limite bien souvent à une présentation ou à un suivi des obligations réglementaires. Le travail de recherche vise à concevoir avec le service MIPH (Mission Insertion Personnes Handicapées) d'Accor des outils, des compétences managériales et tout autre dispositif pour que la MIPH puisse conduire des démarches de concertation entre la personne handicapée et toute autre partie prenante à identifier, de telle sorte en réussir l'intégration de cette personne à son poste de travail. Il s'agit ainsi d'étudier comment améliorer la concertation dans les services qui recrutent des personnes handicapées, en se demandant dans quelle mesure un processus démocratique, reposant sur l'identification et l'intégration de parties prenantes pertinentes, permet d'améliorer ou d'innover pour permettre la mise en œuvre de politiques publiques.

D'autres terrains nous offrent l'occasion de poursuivre de nouvelles thématiques de recherche, plus ou loin éloignées de la question de la diversité :

- Un premier terrain est celui des entreprises de Biotechs et des clusters Biotechs. Deux recherches sont menées sur ce terrain.

Une première recherche porte sur la création et la capitalisation des connaissances dans des clusters (biotechs) ou des entreprises biotechs.

Cette recherche est menée sur le cluster Biotechs de la région PACA, en particulier, dans le cadre d'une co-direction d'un PhD en sciences de gestion et dans le cadre d'un co-encadrement d'un master Recherche, avec l'université de Rio Grande do Sul Federal, Brésil.

A travers ces deux travaux, l'accent est mis sur la création de connaissance d'une entreprise tirant bénéfice de son appartenance à un cluster (master Recherche), et sur la capitalisation de connaissances au niveau d'un cluster (PhD).

Une seconde recherche porte sur le pilotage de la plus-value relationnelle dans des organisations fortement innovantes. Les jeunes entreprises innovantes fondent leurs capacités d'innovation et d'apprentissage sur différentes ressources et compétences, et en particulier la capacité à nouer des relations qui permet d'accéder à des ressources. Mais cette capacité a un cout (cout de création et d'entretien de la relation). Peut-on identifier la plus-value relationnelle, comme un actif immatériel que l'entreprise pourrait valoriser (par ex. auprès d'investisseurs) ?

- **Une troisième recherche**, menée dans le cadre d'un Master Recherche (Université d'Aix-Marseille), **porte sur l'appropriation de technologies de travail à distance dans des équipes concourantes.** Ce travail nous permet de poursuivre nos travaux sur l'outil TIC comme moyen d'apprentissage et de structuration (Grenier, 32007b ; Abécassis-Moedas et Grenier, 2007).
- **Enfin, une quatrième recherche porte sur une démarche de gestion de connaissances chez les étudiants d'écoles de management :** les écoles de management offrent à leurs étudiants et leurs professeurs des dispositifs de type bases de données ou échanges de données. Pour autant, nous questionnons dans quelle mesure l'intégration de ces outils est conçue et/ou appropriée par ces étudiants dans une logique de gestion de connaissances, au sens où nous définissons la gestion comme la création, circulation, capitalisation de savoir et de pratique, à la fois socialement et cognitivement distribués.

Approfondissements du modèle de l'OOD et de la construction par la diversité

Nous souhaitons approfondir et poursuivre notre travail autour du modèle de l'OOD dans les principales directions suivantes :

- **Un premier approfondissement concerne la notion même de diversité.**

Nous avons défini la diversité comme ce qui est construit comme différent, hétérogène, en termes d'acteurs (institutions) et de connaissances. Et nous avons

conçu et construit **la diversité en termes cognitif, relationnel et politique**. Cette définition suggère deux pistes de travail :

- Tout d'abord, comment mieux évaluer, mesurer, ce qui est hétérogène ? Autrement dit, peut-on établir un « métrage » (voire même symbolique et qualitatif) qui dirait dans quelle mesure une organisation se sent ou se comprend comme « proche » de PP en termes cognitif, relationnel et politique ? Cette première piste vise à mieux approfondir la notion de diversité par rapport à celle de proximité et de ressemblance ;
- Par ailleurs, si nos terrains ont mis en évidence la pertinence de ces trois dimensions de la diversité, aurait-on épuisé toutes les dimensions de la diversité ? D'autres terrains, et nous pensons en particulier au terrain du Vieillissement et Design, ou encore au terrain de la MDPH, pourraient conduire à faire apparaître une dimension affective (de Singly, 2003) dans la construction de la diversité ;

De même ; les travaux de sciences politiques sur l'organisation bureaucratique et démocratique (Courpasson et Dany, 2003) suggèrent de nouveaux mécanismes plus subtiles pour expliquer l'obéissance ou l'engagement des individus et l'implication serait fondée sur une obéissance ou un engagement moral. La dimension morale de l'implication (ou de la non implication) des parties prenantes dans un processus de conception pourrait-elle alors constituer une dimension additionnelle de l'outil diversité ? Cette interrogation ouvre un travail fructueux, qui réinterroge les fondements souvent oubliés de l'action collective, entre domination (organisation bureaucratique) et « empowerment » ou droit à la parole (organisation démocratique) (Courpasson et Dany, 2003), la morale permettant, selon ces auteurs, de maintenir la cohésion de l'action en situation de diversité.

- En conséquence, **une seconde piste est d'étendre notre intérêt de la diversité vers la nature autocratique et démocratique de la conception ou de la prise de décision** et de faire en lien entre les postures de la diversité et les coûts relationnels et cognitifs auxquels ils peuvent être associés. Le terrain du Vieillissement et Logement devrait nous permettre de questionner dans quelle mesure la procédure du concours, notamment, permet à la diversité des parties prenantes (architectures, urbanises, collectives locales, professionnels du social et médico-social...) de concevoir démocratiquement, et d'évaluer l'impact de ce type de processus sur les coûts cognitifs et relationnels associé à tout processus collectif.

Mais alors que la démocratie repose sur un principe d'égalité entre partie prenante (Courpasson et Dany, 2004 ; March et Olsen, 1995), comment envisager ces procédures de conception démocratique dans des situations où la figure de certains acteurs (l'artiste, l'architecte, voire la personne handicapée qu'on hésite à contester) empêche cette égalité ? La posture du refus de la diversité serait-elle une manière de concevoir de manière non démocratique (refuser le droit de parole à une PP) sans forcément remettre en cause un principe démocratique plus fondamental (l'organisation continuerait à se dire ouverte aux PP) ? Un alibi selon Clegg et Courpasson (2004) ? Dans la lignée des travaux de Marcuse (2003), la posture du refus pourrait être envisagée comme un moyen habile de favoriser un consensus dès le départ d'un processus de conception (limitation cognitive de certains acteurs, logique de mimétisme, réduction des polarités dans un débat).

La réponse à ces questions nous permettra d'enrichir d'un point de vue politique, les manœuvres par la diversité des PP de l'organisation en situation de conception.

- **Un troisième approfondissement est relatif à la coordination** des acteurs selon les trois postures de la diversité, qui constitue un élément important du modèle, que nous avons peu développé dans le mémoire. Une voie de recherche future sera d'approfondir la construction de la posture ainsi médiatisée par des outils et dispositifs de coordination, en examinant en particulier la question d'un niveau adéquat ou pertinent de coût relationnel et de coût cognitif en dessous duquel l'organisation ne peut aller lors de processus de conception quand elle gère une diversité d'acteurs ; plus largement, nous modèle ne lie pas explicitement la question de la construction par la diversité à celle de **la performance** d'un processus et d'une organisation. Les terrains de la MDPH et du Design et Vieillesse nous paraissent en particulier propice pour développer cette problématique.

- **Une quatrième piste visera à mieux comprendre ce que nous avons nommé la dialogique des PP**, qui repose sur un double dispositif : construction de catégories de parties prenantes et de débats autour d'un projet de conception et construction de dispositifs de participation à tout débat, espaces d'opinions et de controverses, où peuvent s'exprimer des catégorisations de débats et de PP, non forcément stabilisées, mais que l'organisation pourra saisir et durcir quand elle aura à piloter un processus de conception ; ces deux dispositifs visant à favoriser la participation mais aussi l'émancipation (par rapport à des catégories existantes) s'alimentant mutuellement.

Notre travail complète ainsi d'autres travaux, par ex. relatifs à l'entreprise dite démocratique (Gand et Béjean, 2007) qui questionnent la nature de fonctions managériales particulières dans le but de sauvegarder le fondement démocratique de certaines organisations (organisation coopérative par ex.). Ils mettent alors en évidence le rôle d'« espace de participation » (Ibid.), ayant pour but de maintenir un engagement des membres envers le projet d'entreprises. Ce sont des espaces de débats et non pas seulement de vote, permettant un apprentissage collectif sur la décision et le projet mené. Le modèle de l'OOD permet d'imaginer deux espaces, ou éventuellement le double rôle de ces espaces de débats : émancipation et participation.

Nous souhaitons étudier quels peuvent être les acteurs et les fonctions managériales particuliers nécessaires à maintenir cette dialogique des PP entre émancipation et participation. La participation peut conduire à une sclérose de la diversité des acteurs et des connaissances (centrage naturel sur une position moyenne, par imitation ou refus du conflit) tandis que l'émancipation peut conduire à un éclatement d'un groupe et à des difficultés à le mobiliser pour mener un projet de conception.

- **Plus généralement, une cinquième piste de recherche serait de questionner les compétences des organisations à construire et piloter des processus par la diversité et les postures de la diversité.** En plus des pistes que nous venons de suggérer, cette compétence serait en lien avec la capacité à élaborer de nouvelles catégorisations pour l'action. Nous entendons ainsi mieux préciser quelles peuvent être les spécificités des organisations aptes à concevoir des dispositifs en prenant appui sur le modèle de l'OOD, et en construisant / réfutant les PP avec lesquelles travailler.

- Enfin, **une sixième piste est l'étude particulière des moments de transition entre chaque posture**, dans une perspective dynamique : pourrait-on mettre à jour des séquences types récurrentes qui articuleraient ces trois postures ? Si tel est le cas, l'explication de ces cycles relèverait-elle d'une contingence externe (diversité des parties prenantes, état de l'environnement), d'une contingence interne (ressources) ou de choix des dirigeants de l'organisation ? Peut-on aussi observer des phénomènes d'improvisation (Baumard, 1999 ; Weick 1998) liés à la coordination spontanée d'acteurs (connus ou non initialement prévus) lors de la survenance d'évènements ?

Approfondissements d'autres intérêts de recherche

Le modèle de l'OOD n'épuise pas nos intérêts de recherche, et le tableau c1 a présenté les travaux actuellement poursuivis :

- **Création et capitalisation de connaissances dans des clusters ou entreprises (terrain de la biotech)** : A travers ces deux travaux, l'accent est mis sur la création de connaissance d'une entreprise tirant bénéfice de son appartenance à un cluster (master Recherche), et sur la capitalisation de connaissances au niveau d'un cluster (PhD).

Dans le premier travail, il est souvent observé que les jeunes entreprises innovantes, si elles savent travailler avec des laboratoires de recherche pour développer leurs activités, ont davantage de difficultés à coopérer avec des entreprises à un stade plus industriel du développement d'un projet. Il s'agira notamment d'étudier des dispositifs et mécanismes pouvant aider ces entreprises à développer de telles relations partenariales. Ce travail de master doit être entendu comme une première étape vers une problématique de doctorat qui reste à ce stade à affiner. Le mémoire de Master doit être soutenu en septembre 2008, au Brésil.

Dans le cadre de la thèse, un premier cadre théorique construit autour de la perspective des ressources et de la perspective institutionnelle permet d'identifier les limites et difficultés de la création et de la capitalisation des connaissances entre entreprises et entre entreprises et cluster. En envisageant alors le cluster comme un espace distribué cognitivement et géographiquement, nous mobilisons la perspective d'Orlikowski (2002) et les compétences identifiées pour gérer une organisation distribuée, pour compléter l'analyse du processus de création et capitalisation des connaissances dans des clusters. Un premier travail a permis d'identifier une compétence additionnelle : celle de savoir favoriser à la fois des mécanismes d'encastrement et de découplage (Grossetti et Bès, 2001) entre entreprises et cluster : le cluster se nourrissant des connaissances créées et capitalisées par les entreprises qui adhèrent à sa structure, mais sachant également concevoir et piloter un processus autonome de création et de capitalisation. Il s'agit de considérer le cluster, non comme la simple addition d'entreprises ayant chacune leur stratégie, mais comme également une « organisation » autonome, devant conduire une stratégie globale.

- **La notion de plus-value relationnelle des jeunes entreprises innovantes** : les start-up (ou jeunes entreprises innovantes) fondent leur capacités d'innovation et d'apprentissage sur différentes ressources et compétences. En particulier, la capacité à

nouer des relations orientées vers la recherche (relations académiques) ou vers le monde industriel (relations industrielles) permet à ces jeunes entreprises d'entretenir ou de développer leurs compétences (accès à l'information et aux ressources, collaboration visibilité ...) et ainsi de poursuivre leurs activités. Mais cette capacité a un coût (coût de création et d'entretien de la relation). Peut-on identifier la plus-value relationnelle, comme un actif immatériel que l'entreprise pourrait valoriser (par ex. auprès d'investisseurs) ?

La « richesse » et la « capacité » de ces start-up découlent donc de leur capacité à nouer, gérer, piloter ces relations. Le projet de recherche consiste à pouvoir évaluer (qualitativement et quantitativement) la « plus value » relationnelle développée par l'organisation et qui lui permet de développer ses activités. C'est en effet dans les relations et la coordination que les organisations créent et font circuler des connaissances et des pratiques. Il est donc primordial de pouvoir évaluer ce qui est dégagé (plus value relationnelle) de la gestion de ces relations et des modes de coordination entre l'organisation et les acteurs avec qui elle est en relation. Par ailleurs, l'évaluation de ces actifs intangibles de nature relationnelle, constitue une piste additionnelle pour évaluer au mieux la valeur d'une organisation.

- **Appropriation de technologie de travail à distance et équipes concourantes** : ce travail est mené dans le cadre d'un Mémoire de Master Recherche. Le mémoire s'intitule : « Plate-forme collaborative et équipes concourantes : la perspective d'appropriation d'une technologie ». L'intérêt de ce travail est de comprendre les compétences collectives (organisationnelles) mises en œuvre par les acteurs d'une équipe pluri-métiers et délocalisée (équipe distribuée, Orlikowski, 2002) dans l'appropriation d'une technologie (le bureau virtuel) dans les processus de conception des projets innovants.

Nous considérons que la réussite du projet de conception est intimement liée à l'appropriation de la TIC par les acteurs du projet. Les travaux d'Orlikowski (1992), d'Abécassis-Moedas et Grenier (2007) et de Mallet (2004) constituent le point de départ pour définir les termes de technologies et d'appropriation de la technologie.

Notre question de recherche générale sera ainsi formulée : quelles sont les compétences collectives (ou organisationnelles) nécessaires à l'appropriation d'une technologie de travail à distance qui suppose le travail de conception de projet innovant d'une équipe distribuée.

Nous nous appuyons sur les travaux d'Orlikowski (2002) qui, étudiant la coordination et le travail dans les équipes distribuées, a mis en évidence que ces équipes se tiennent autour de cinq compétences : connaître l'organisation, connaître les intervenants, coordonner dans le temps et l'espace, développer les capacités de chacun et encourager l'innovation.

Nous questionnerons si des compétences additionnelles sont nécessaires au fonctionnement des équipes distribuées en situation de travail virtuel.

- **Gestion des connaissances et TIC chez les étudiants** : par ce terrain et cette problématique, nous entendons poursuivre le travail sur la problématique de gestion de connaissances en lien avec des outils de nature TIC, dans la lignée de l'article relatif à l'apprentissage des acteurs professionnels en réseau, médiatisé par des dispositifs

technologiques (Grenier, 2007b) et dans la ligne de l'article relatif à la recomposition relationnelle dans le district Textile à l'occasion de l'implantation d'un EDI (Abécassis-Moedas et Grenier, 2007). Le modèle de la structuration technologique, ainsi que les travaux sur les communautés de pratiques et la perspective dite de « social computing » constitueront le cadre théorique de ce travail.

Il s'agira notamment d'évaluer la structuration entre des outils de gestion de connaissances et des pratiques d'apprentissage, dans le champ universitaire (auprès d'étudiants). Pour ce faire, nous entendons poursuivre le travail mené dans Grenier (2007b), qui avait mis en évidence 5 processus d'apprentissage liés à l'usage des TIC au travail : apprendre la posture numérique, à débloquer une situation, à exercer son métier avec les TIC, à se coordonner avec les TIC et apprendre sur le processus d'apprentissage des TIC. Il s'agira d'adapter cette grille, voire de la compléter, au contexte particulier d'apprentissage en milieu universitaire.

(fin du document principal)

Bibliographie

B1- Bibliographie écrite ou coécrite par Corinne Grenier

Nous listons ici l'ensemble de nos travaux de recherche, en indiquant en gras ceux qui ont été expressément cités dans le corps du texte (ou les annexes). Bien entendu, et parce que la recherche est un processus cumulatif et continu, il serait faux de penser que les autres références n'aient pas également contribué à la réalisation de ce mémoire de HDR.

Thèse de doctorat

Grenier C. (1997b), La gestion de la Contrainte à l'action stratégique de l'organisation - Proposition d'un modèle de construction de l'action stratégique par la Contrainte, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine, décembre

Codirection d'ouvrage

Grenier C., Levratto N. et Paraque B. (2007a), *Diversité des entrepreneuriats : réponse collective à des besoins sociaux ou projets individuels*, L'Harmattan

Grenier C. (2003), co-éditeurs Smida A. et Cadet B., *Les décisions – les décisions sous contraintes*, PU de Caen

Publications dans des ouvrages collectifs

Grenier C. (à venir, d), « De quelques ressorts pour favoriser la performance de l'apprentissage dans un réseau distribué d'acteurs professionnels », in Charreire S. et Leroy Laroche, *Apprentissage et performance dans l'organisation : visions iconoclastes*, Fnege Editeur, collection Vital Roux

Grenier C. (2007c), « Une lecture euromédienne de la structuration des espaces d'action réticulaires et distribués – cas des secteurs Textile et Biotechs », in Paraque B., Grenier C. et Levratto N., (eds), *L'euro-méditerranée : de l'espace géographique aux modes de coordination socio-économiques*, L'Harmattan, p. 115-142

Grenier C., Levratto N. et Paraque B. (2007b), « L'euro-méditerranée est-elle porteuse de modes de coordination particuliers ? », in Grenier C., Levratto N. et Paraque B. (eds) *L'euro-méditerranée : de l'espace géographique aux modes de coordination socio-économiques*, L'Harmattan, p.13-24

Grenier C. (2007b), « TIC et réseau de santé : quand les TIC révèlent le difficile apprentissage de la coordination réticulaire et coordonnée », p. 147-166 ; in de Saint Laurent Kogan (eds), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses des Mines de Paris, collection sciences sociales

Durampart M., Grenier C., Peyrard C. et de Saint Laurent Kogan AF, (2007), « Usages, apprentissages des TIC et radicalisation de la modernité », p. 109-129 ; in de Saint Laurent Kogan (eds), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses des Mines de Paris, collection sciences sociales

Grenier C. (2003b) : « La contrainte à l'action stratégique de l'organisation : un outil créé par l'organisation pour construire et justifier l'action stratégique dans un contexte d'interdépendance » in *Les décisions – les décisions sous contraintes*, coordonné par Cadet B., Grenier C. et Smida A., PU de Caen

Grenier C. et Josserand E. (2001): « Researching content and researching process »; chapter 5 in *Doing management research – a comprehensive guide*, Thiétart RA et al. (eds), Sage

Drucker C., Ehlinger S. et Grenier C. (2001): « Validity and fiability »; chapter 10 in Doing management research – a comprehensive guide, Thiétart RA et al. (eds), Sage

Grenier C. et Gaubert J. (2000), « Certains outils dits de travail coopératif peuvent-ils avoir un impact stratégique sur une filière en restructuration innovante ? » in « Les PME face à l'innovation et à la gestion des connaissances : quel rôle jouent les grandes structures ? » coordonné par Divry C., Edition AGIR

Grenier C. et Josserand E. (1999) : “ Analyse de contenu et analyse de Processus ” ; chapitre 5, in Thiétart RA (coordonné par) Méthodes de recherche en management, Dunod (3^o édition 2007)

Drucker C., Ehlinger S. et Grenier C. (1999) : “ Validité et fiabilité de la recherche ” ; chapitre 10 in Thiétart RA (coordonné par) Méthodes de recherche en management, Dunod (3^o édition 2007)

Articles dans revue avec comité de lecture

Grenier C., Deschaseaux P. et Ben Oliel N., (en prévision) « La notion de plus value relationnelle dans une start-up biotech »

Grenier C. (à venir, c), « Design through Diversity: some recommendations when diversity is doing”

Grenier C. et Pauget B. (en cours de révision), « Relational failure and structuring of network»

Grenier C (à venir, b), « La diversité comme outil de construction d’une organisation – le cas d’un réseau de santé », Proposition d’article adressé à une revue Refereed

Grenier C. (à venir, a), « La production de connaissance dans un réseau de santé : une analyse par le réseau social des acteurs et de l’organisation » (2^o étape du processus de relecture – revue M@n@gement)

Grenier C., (à venir, e), « La gouvernance d’un réseau de santé : construction et gestion de la diversité des parties prenantes », Proposition d’article adressé à une revue Refereed

Grenier C. et Pauget B., (2007b) : « Qu’est ce que la recherche en management ? », *Revue de l'ARSI* (association de recherche en soins infirmiers),

Abecassis-Moedas C. et Grenier C. (2007), « Un modèle étendu de la structuration entre les TIC et l’organisation au sein des districts industriels », *Revue Française de Gestion*, vol 33, n° 172, p. 131-143

Grenier C. et Pauget B. (2007c), « Les défaillances et les recompositions relationnelles et professionnelles induites par la création de réseaux de santé », *Revue Sociologie Santé*, n° 25, janvier

Grenier C. et Pauget B. (2006b), « Analyse de la création de connaissances métier dans des réseaux d’acteurs professionnels : le rôle de la connaissance relationnelle », *Revue Gestion* 2000, n° 4/06 (juillet, août 2006), p. 135-157

Grenier C. (2006b), « La création de connaissance dans l’organisation réticulaire et distribuée : comment le capital social de l’organisation renforce le capital social des acteurs », *Journal of Social Management / Sozialmanagement*, volume 4, n° 1, mai, p. 125-152.

Grenier C. (2006a), “Apprentissage de la coordination entre acteurs professionnels – le cas d’un réseau de santé », *Revue Gérer et Comprendre*, mars, n° 83, p. 25-35

Grenier C., Lewkowicz M. et Soulier E. (2006), « La crise du médecin généraliste : une approche cognitive de la profession », *Revue de l’Assurance Maladie*, volume 37, n° 2, avril-juin, p. 99-108

Grenier C. (2003a), « L’organisation créatrice de contrainte paradoxale pour agir dans un environnement complexe - une relecture du rôle de la contrainte » ; *Revue Française de Gestion* (avril)

Grenier C. (2002) « Comment gérer l'articulation paradoxale individuel/collectif pour favoriser des pratiques coopératives ? », Revue Economie et Sociétés – série Economie de l'entreprise, n° 5, p. 793-817

Communications dans Conférences et Colloques avec comité de lecture (international, francophone)

Grenier C. et Pauget B. (2007a), « Theoretical and methodological contribution of relational knowledge in the structuring of a French health network », ERGICHCS Conference, Budapest, may

Grenier C. (2005b), “Proposal of a model of actionable knowledge in distributed networks of professional actors”, conférence EURAM, may, 4,7

Grenier C. (2004c) : “What is good Boundary Object? The example of the patient file in the structuring of distributed healthcare network”; Communication à l'IFSAM, juillet, academic stream “organizational theory”

Grenier C. (2004b) : “Healthcare network as a mix of three models of professional and collective practices – a better understanding of the distinctive characteristic of professional network”, Communication à la conférence EGOS, juillet, track “Organizational design and dynamics in the sphere of public affairs”

Grenier C. (2004a), « La construction collective d'un réseau de santé - le rôle du dossier patient comme Objet Frontière dans le processus de conception », 13° conférence internationale de l'AIMS, juin, Le Havre

Abecassis-Moedas C. et Grenier C., (2004), « Contrasting electronic co-ordination tool implementation : the importance of the socio-strategic analysis”, Communication à EURAM 2004, mai, 5-8,

Grenier C. et Soulier E., (2002), « A political model of co-operative production of knowledge in design process : the Shared Medical File (SMF)”, ECAI 2002 Workshop on Knowledge Management and Organizational Memory, juillet, Lyon ; Publication dans les actes du colloque

Grenier C., Boughazala I. et Zackald M. (2000), How an extended entreprise memory can be an argumentation support for a collective decision ? colloque COOP'2000, Sophia Antipolis, mai ; publication dans les actes du colloque

. Grenier C. (1999) Suggestion for constructing a space of order out of complexity and self-organization by means of constraints – an empirical study, conférence EIAMS, Bruxelles, juillet ; Publication dans les actes de la Conférence

. Grenier C. (1998) : “ How to conduct strategic action in complex context ? Piloting action in context by means of constraints ” ; conférence EIAMS, Bruxelles, juin ; publication dans les actes de la conférence

. Grenier C. (1997a) : “ La contrainte : obstacle ou moyen à l'action stratégique des organisations ? Nouveau regard sur le concept de contrainte pour approfondir la relation duale Action Stratégique - Contrainte ” ; 6° conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) ; Montréal, juin ; Publication dans les actes de la Conférence

. Grenier C. (1996b) : “ Enrichissement de la nature du concept de frontière organisationnelle par l'apport de trois représentations théoriques - le cas de l'aéroport de Lille-Lesquin ” - 5° conférence de l'Ifsam (International Federation of Scholarly Associations of Management) ; Paris, Juillet ; Publication dans les actes de la Conférence

. Grenier C. (1996a) : “ La structuration d'une situation d'action collective : quelles représentations et quelles modalités ? - le cas de l'aéroport de Lyon-Satolas ” ; 5° conférence de l'AIMS (Association

Internationale de Management Stratégique) ; Lille, mai ; Publication dans les actes de la Conférence

Grenier C. (1994) : “ Propositions de nouvelles directions de recherche pour comprendre la problématique déterministe-volontariste ”, 4^o conférence de l’AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) ; Paris, mai ; Publication dans les actes de la Conférence

Communications dans Conférences et Colloques avec comité de lecture (national)

Grenier C. et Pauget B (2006a), « La création de réseaux de santé vecteur de recomposition professionnelle ? », *Colloque Métamorphose des Organisations*, 5^o édition, Nancy, Novembre, publication dans les actes

Grenier C. (2005a), « Capital social et apprentissage dans un réseau d’acteurs professionnels », Journée transdisciplinaire de recherche AIMS – AGRH, « Management et réseaux sociaux », EM Lyon, 10 novembre, Lyon

Grenier C.(2004d), « La discussion de cas patient dans la structuration des activités d’un réseau de santé », CNAM - Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles, Séminaire de recherche « La coproduction de soins », 15 et 16 septembre 2004

Grenier C., Soulier E. (2004), « Un modèle politique de production coopérative de savoirs en conception – illustration : le dossier médical partagé », Colloque Les approches cognitives en sciences de gestion : transversalité des objets et méthodes innovantes ?, Université d’Evry, sept.

Grenier C. et Pauget B. (2003) : « Intégration et cohésion dans une organisation réticulaire – le cas d’un réseau de soin en phase d’émergence », communication au 2^o colloque CITE 2003, Université de Technologie de Troyes, décembre

Grenier C., Smida A., (2001) ; « Les balbutiements d’une innovation technologique radicale - L’exemple du WAP » ; communication à la 11^o conférence internationale du RESER (Réseau Européen sur les Services et l’Espace), Grenoble, octobre

Grenier C., Soulier E., Zacklad M., (2001), « Proposition d’une démarche de recherche pluridisciplinaire pour concevoir et implémenter un système innovant basé sur des technologies coopératives », communication au colloque Cité 2001 – Coopération, Innovation et Technologies », Troyes, novembre, Publication dans les actes du colloque

Grenier C. (2000), Le partage entre décision collective et décision individuelle lors de la constitution d’un réseau de partenaires dans un contexte peu coopératif ; 2^o colloque sur « Interactions entre décision collective et décision individuelle », Troyes, décembre ; Publication dans les actes du colloque

Grenier C. et Smida A. (2000), Informatisation dans une organisation de type missionnaire : enrichissement du modèle SAM, 5^o conférence AIM, Montpellier, novembre ; Publication dans les actes de la conférence

Working Papers (récents)

Grenier C. (2007a), « L’organisation Orientée Diversité : émergence d’une théorie et intérêts de recherche », Working Paper Euromed Marseille, mars, n^o 7, publié sur SSRN (<http://ssrn.com/abstract=968598>)

B2- Autres références citées

- Aggeri F. et Acquier A. (2005), "La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprises en matière de RSE", 7^e Conférence de l'AIMS, Angers, juin
- Ahuja, G. (2000), « The Duality of Collaboration: Inducement and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages », *Strategic Management Journal*, 21, special issue,
- Alter N., (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian YF, (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil
- Argyris C., (1995) "action science and organizational learning", *Journal of Managerial psychology*, vol 10, issue 6
- Arrègle, J.-L., Dacin, M., Hitt, M. et Borza, A. (2003), « Les Modèles de sélection de partenaires dans le cadre d'une alliance internationale : Perspectives de France et d'Europe Centrale », *Management International*, 7, 2, 1-18
- Avenier M.J (coord.) (1997), *La stratégie chemin faisant*, Economica
- Avenier MJ et Schmitt C. (2007), « Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion*, n° 174, p. 25-42
- Baumard P. (1999), « L'avantage stratégique fondé sur l'improvisation et la diversité », 8^e Conférence AIMS, mai
- Baumard P., (2002), "Les paradoxes de la connaissance organisationnelle ", In : Josserand E. et Perret V. (Eds), *Paradoxes en management*, Ellipses, p. 129-146
- Baroncelli, A. (1999), « La dualité organisationnelle des entreprises d'un district industriel : le cas du biomédical de Mirandola » p. 151-181 ; in Froehlicher T., Vendemini S. (coordonné par) *Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy,
- Bartlett C. et Ghoshal S. (1991), *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation
- Belliveau, M., O'Reilly, C., & Wade, J. (1996), "Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation", *Academy of Management Journal*, Vol 39, p. 1568-1593.
- Benedetto-Meyer M., Craipeau S., Darcourt-Lezat Y., Gueissaz A. et Metzger JL, (2005), « Que pourrait être une sociologie de la gestion ? », AFS-RT30, actes de la journée du 11 mars 2005,
- Benghozi J.P., (1995), « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer » in *Des savoirs en action*, sous la direction de Charue-Duboc F., p. 51-87
- Benson J. (1977), « Organizations : a dialectical view », *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 1-21
- Bergmann A. et Ballande F., (1991), « La culture des entreprises suisses comme reflet de la culture nationale », in *Management interculturel*, Gauthey F. et Xardel D. (eds)
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible*, Publications du CRG, Ecole Polytechniques
- Berthon P., Pitt L., McCarthy I. et Kates S., (2007), "When customers get clever: managerial approaches to dealing with creative consumers", *Business Horizons*, vol 50, p. 39-47
- Boltanski L. et Thevenot L., (1987), *Les économies de la grandeur*, Edition PUF
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- Bond M. et Pyle L. (1998), « The ecology of diversity in organizational settings: lessons from a case study », *Human Relations*, vol. 51/5, p. 589-623
- Boudon R. (1977), *Effets pervers et ordre social*, PUF

- Bourdieu P., (1980), "Le capital social", Actes de la Recherche en Sciences Sociales
- Boussard V. et Maugeri S., (2003), Du politique dans les organisations – sociologies des dispositifs de gestion, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales
- Bower, J.L. and Christensen, C.M. (1995), "Disruptive Technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review 73(1):43-53.
- Brown, S. et Eisenhardt K. (1998), Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Harvard Business School Press,
- Brunsson (1982), "The irrationality of action and action rationality: decisions ideologies and organizational actions", *Journal of management studies*, vol 19/1, p. 29-44
- Burns T. et Stalker GM; (1966), The management of Innovation, London Tavistock,
- Burrell W. et Morgan G. (1979), Sociological paradigms and organizational analysis ; Heinemann
- Burt R. (1992), "Structural holes: The social structure of competition", in N. Nohria and R. Eccles (eds.), Networks and organizations: Structure, form and action, Boston: Harvard Business School Press: 57-91.
- Callon M. (1981), « Pour une sociologie des controverses technologiques », *Revue Fundamenta Scientiae*, vol 2 ; n° 3/4, p. 381-399
- Callon M. (2003), « Laboratoires, réseaux et collectifs de recherche », in Mustar P. et Penan H. (eds), *Encyclopédie de l'innovation*, Edition Economica, p. 693-722
- Callon M. et Rabeharisoa V., (1999), Le pouvoir des malades. L'Association française contre les myopathies et la Recherche, Paris, Presses de l'École des mines
- Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y., (2001), Agir dans un monde incertain – essai sur la démocratie technique ; Edition Seuil
- Carlile P., (2002), « A pragmatic view of knowledge and boundaries : boundary objects in new product development », *Organization Science*, vol 13/3, pages 442-455
- Caron C., (2004), « De l'appropriation inachevée du genre en communication organisationnelle », *Communication & Organisation*, no 25, p. 180-196
- Carù, A. et Cova, B. (2003), "Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept", *Marketing Theory*, Vol. 3, N°2, pp. 267-286.
- Cazal D., (2005-06), "La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociopolitiques et contrats », Document de Travail du LEM (Lille Economie et Management)
- Cazal D., (2000), Comparaisons internationales et GHR : intérêt d'une approche en termes de réflexivité, Les Cahiers du CLAREE, IAE Lille, mai
- Certeau M. (de), (1990), L'invention du quotidien, Arts de faire, Gallimard.
- Chandler A., (1962), Strategy and structure, Cambridge Mass, MIT Press
- Chevallier J., (2003), "La gouvernance, un nouveau paradigme étatique?", *Revue Française d'administration publique*, n° 105-106, p. 203-217
- Child J. (1972), « Organization structure, environment and performance : the role of strategic choice » ; *Sociology*, vol 6, p. 1-22
- Chaubaud D. et Germain O., (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? » *Revue M@n@gement*, vol 9/3, p. 199-221.
- Charreire S. (2003), "Apprentissage délibérés et émergents ; conceptualisation et illustration empirique », chapitre 8, in Laroche H., Joffre P. et Frery F., Perspectives en management stratégique, tome IX, Caen, EMS, p. 185-207

- Clarkson M. (1995), "A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20(1), p. 92-117
- Clegg, S and Courpasson, D. (2004) "Political Hybrids, Tocquevillean views on Project Organizations, *Journal of Management Studies*, 41/4: 525-547
- Coleman J., (1990), *Foundations of social Theory*, Belknap Press
- Cova, V. et Cova, B. (2001), *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Dunod.
- Cova B. et Salle R. (2003), *Le marketing d'affaires*, Dunod, 2^e édition
- Cova B., (2008), "Consumer made: quand le consommateur devient producteur", *Décisions Marketing*,
- Cook S. et Brown J. (1999), "Bridging epistemologies; the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization science*, Juil-Aug, Vol. 10, Issue 4, pp-381-400.
- Corcuff P., (1995), *Le constructivisme social*, Nathan
- Courlet, C. et Pecqueur, B. (1993), «Systèmes productifs locaux et industrialisation », in Dupuy C. (sous la direction de), *Industries et Territoires*, Edition La Documentation Française,
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'action et le système – les contraintes de l'action collective* ; Editions Le Seuil
- Daft R. et Weick K., (1984) « Toward a model of organizations as interpretation systems » ; *Academy of Management Review*, vol 9/2,
- Damart S., David A. et Roy B., (2001), *Comment organiser et structurer le processus de décision pour favoriser la concertation entre parties prenantes et accroître la légitimité de la décision ?*, Laboratoire Lamsade, Rapport final de recherche soutenue par le Programme mobilisateur « Evaluation - Décision » du PREDIT 1996-2000 (Décision d'aide à la recherche n°98 MT 32) ; Responsable de la recherche : Professeur Bernard Roy
- Dameron, S. (2001), « Les deux conceptions du développement des relations coopératives dans l'organisation », communication à la 10^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin, Laval (Québec)
- Dameron S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *Revue M@n@gement*, 7(3): 137-160.
- Damsgaard J. and Lyytinen K., (2001), « The role of intermediating institutions in the diffusion of Electronic Data Interchange (EDI): How industry associations intervened in Denmark, Finland and Hong Kong », *The Information Society*, vol. 17, p. 195-210.
- Darses F. et Falzon P. (1996), « La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive », in *Coopération et Conception*, sous la direction de de Terssac G. et Friedberg E., Editions Octares, p. 123-136
- David A., (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Communication à l'AIMS*
- David A., (2001) « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Edition Vuibert Fnege, p. 193-213
- David A., (2000), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert Fnege, p. 193-213
- David A., (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, sept-oct, p. 44-59

- David A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprise et Histoire*
- David A. et Hatchuel A., (2007), « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », XVI^e conférence internationale AIMS,
- Denis JL, Langley A et Rouleau L. (2004), « La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques », 13^e conférence de l'AIMS, juin
- DeSanctis, G. et M. Poole (1994), Capturing complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science*, 5: 2, 121-46.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields »; *American Sociology Review*, vol 48, p. 147-160
- Donada C. et Garette B. (1996), Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? ; Actes de l'AIMS, Lille
- Douglas M. (1999), Comment pensent les institutions, Editions La Découverte – MAUSS
- Dubar C., (2002), La socialisation, Coll. « U », Colin, (3^e édition)
- Dubar C. et Trépier P. (1998), Sociologie des professions, Armand Collin,
- Dubet F. (2002), Le déclin des institutions, Seuil
- Durand, J.-P. & Weil, R. (1997), Sociologie contemporaine, Vigot.
- Durkheim E. (1967), Les règles de la méthode sociologique ; Edition PUF
- Dussuc, B. (2000), « Une vision processuelle des réseaux d'entreprises », communication à la 9^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), mai, Montpellier,
- Edmondson, A., (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 350–83
- Ehlinger S., (1996), Interaction et dynamique des schémas cognitifs organisationnels dans le processus de formulation des plans stratégiques, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine.
- Emery F. et Trist E., (1963), « The causal texture of organisational environment »,), vol 18, august, p. 20-26
- Ely R. et Thomas D., (2001), "Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, vol 46/2, p. 229-274
- Eme B., 2005, Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire, RECMA, pp. 40-54, n° 296, mai
- Enjolras B., (1995), Le marché providence, aide à domicile, politique sociale et création d'emploi, Coll. Sociologie Economique, Desclée de Brouwer.
- Evered R. et- Louis M. (1981), « Alternative perspectives in the organizational sciences : inquiry from the inside and inquiry from the outside », *Academy of Management Review*, vol 6/3, p. 385-395
- Foldy E (2004), « Learning from Diversity: A Theoretical Exploration », in *Public Administration Review*, vol.64, n°5, p.529 - 538
- Fourez (2001a), « Interdisciplinarité et îlots de rationalité », in *La Revue canadienne de l'enseignement des sciences, des mathématiques et des technologies*, n° 1/3, p. 341-348.
- Fourez G. (2001b), « Fondements épistémologiques pour l'interdisciplinarité » in Lenoir Y., Rey B. & Fazenda I. eds., *Les fondements de l'interdisciplinarité dans la formation à l'enseignement*, Ed. du CRP, Sherbrooke, 2001. pp 67-84
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- Frery, F. (1997), La Chaîne et le réseau, in : Besson, P.(coordonné par), *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, pp 23-53, Paris.

- Froehlicher T., (1999), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », Cahier de Recherche GREFIGE n° 1999-07, Université de Nancy 2,
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée* ; Seuil Sociologie
- Gand S. et Béjean M. (2007), « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales », *XVI^e Conférence AIMS*, Montréal, juin
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The discovery of Grounded theory - strategies for qualitative research* ; Adline Publishing company
- Gersick, C.J.G. (1991), *Revolutionary Change Theories : A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, *Academy of Management Review*, 16, 1, 10-36.
- Giddens (1987), *La constitution de la société*, PUF
- Girod-Séville M. et Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R. -A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33
- Godelier E., (2005), « La culture d'entreprise, un outil de gestion? », in *Organisations et Comportements – nouvelles approches, nouveaux enjeux* ; Gilbert P., Guérin F. et Pigeyre F. (eds), p.138-168
- Goffman E. (1974), *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit (ed. 1991)
- Gond, J.P., Mercier, S., (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du 15^{ème} congrès annuel de l'AGRH*, p.379-399, UQAM, Montréal.
- Gottardi G., (2003), « Why do the ICT and the Internet Find it Hard to Spread into Industrial Districts and Favour Knowledge Exchanges? » in F. Belussi, G. Gottardi and E. Rullani (eds) *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Boston, MA, Kluwer,
- Granovetter M. (1992), « Economic institutions as social constructions : a framework for analysis », *Acta Sociologica*, vol. 35, p. 3-11
- Greiner L., (1972), « Evolution and revolution as organization grows », *Harvard Business Review*, n° 5, p. 37-46
- Grossetti, M. et Bès MP, (2003), « Encastrement et découplages dans les relations science-industrie », *Revue Française de Sociologie*, 42(2), pp.327-355
- Guba, E et Lincoln S. (1994), « Competing Paradigms in Qualitative Research, in N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 105-117.
- Guillou M., Crespin-Mazet F. et Salle R., (2003), « La segmentation dans les entreprises travaillant par affaires : l'exemple de Spie Batignolles dans le secteur du BTP », *Décisions Marketing*, n° 31, 63-71
- Gulati, R. et Gargiulo, M. (1999), « Where do interorganizational networks come from ? », *American Journal of Sociology*, vol. 103, p. 177-231,
- Hannan M. et Freeman J. (1989), *Organizational ecology*; Harvard University Press
- Hargrave et Van de Ven (2006), « A collective action model of institutional innovation », *Academy of Management Review*, oct. vol 31/4, p. 864-888
- Hassard J. (1991), « Multiple paradigms and organizational analysis : a case study », in *Organization Studies*, vol 12/2, pp. 275-299
- Hatchuel A., (1996), « Coopération et conception collective ; variétés et crises des rapports de prescription » ; in *Coopération et Conception*, de Terressac G. et Friedberg E. (eds), Editions Octares, p. 101-121

- Hatchuel, A. et Weil, B. (2003) "A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory", ICED'03, August, Stockholm, Sweden, 14.
- Hirschman A., (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.
- Hirschheim R.A., (1986), "The effect of a priori views on the social implications of computing: the case of office automation", *Computing Surveys*, vol 18/2, p. 165-195
- d'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil,
- Jackson S. et Aparna J. (2004), "Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 675-702
- Janssens M. et Steyaert C., (2003), « Theories of diversity within organization studies: debates and future trajectories », WP of the Fondazione Eni Enrico Mattei, www.feem.it/web/attiv/_wp.html
- Janssens M. et Zanoni P., (2005), « Many diversities for many services : theorizing diversity (management) in service companies », *Human Relations*, vol 58/3, p. 311-340
- Jeauntet A., Tiger H., Vinck D., Tichkiewitch S. (1996), « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit », in de Terssac G., Friedberg E., *Coopération et Conception*, Octares Editions
- Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*; LITEC-Les essentiels de la gestion
- Jolly, D. (2001), *Alliances Interentreprises*, Vuibert
- Joly P.B. (2003), « La gestion d'une innovation controversée : l'exemple des biotechnologies végétales », in Mustar P. et Penan H. (eds), *Encyclopédie de l'innovation*, Edition Economica, p. 579-596
- Kling R., (1987), « defining the boundaries of computing across complex organizations », in Boland and Hirschheim (eds), *Critical issues in information systems*, Wiley, NY, p. 307-362
- Koenig G. (1990), *Management stratégique : vision, manoeuvres et tactiques ; Nathan*
- Koenig G., (1993) « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°9, novembre, p. 4-17.
- Koenig, G., (1994), « L'apprentissage organisationnel: pratiques et théories. » *Revue Française de Gestion*. n°97: p. 76-83.
- Lahire, Bernard, (2005), *L'esprit sociologique*, La Découverte.
- Laroche H. (2003), « Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité, in Vidaillet B. (eds), *Le sens de l'action*, Edition Vuibert, p. 51-58
- Latour B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, La découverte
- Lave J. et E. Wenger, (1991), *Situated learning. Legitimate peripheral participation*; University Press
- Lawrence R. et Lorsch JW, (1967), *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, Irwin ed.
- Leana C. et Van Buren H., (2005), "Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, vol 24/3, p. 538-556
- Lee A., (1991), « Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research », in *Organization Science*, vol 2/4, pp. 342-365
- Leonard-Berton D (1990), "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiples sites", *Organization Science*, vol.1/3, p. 248-266

- Levitt B. et March J. (1988), "Organizational Learning", *Annual review of Sociology*, vol 14, p. 319-340
- Lin, (1999), « Social networks and status attainment », *Annual Review of Sociology*, n° 25, p. 467-487
- Litvin, D. R. (1997), "The Discourse of Diversity: from Biology to Management", *Organization: Discourse and organization*, vol. 4(2), p.199.
- Livian YF (2005), *Organisation – Théories et Pratiques*, Dunod, 3° édition
- Lorino P. (2005), "Théories des organisations, sens et action: le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations," in Teulier R. et Lorino P. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective, L'entreprise face au défi de la connaissance, La Découverte*, p. 54-71
- MacDonald, J., Atkin W., Daugherty F., Fox, H., MacGillivray, A., Reeves-Lipscomb, D., Uthailertaroon, P., (2003), "Let's get more positive about the term 'lurker'", *CPSquare Foundations of Communities of Practice Workshop*
<http://www.cpsquare.org/edu/foundations/index.htm>
- McLure Wasko M. et Faraj S., (2000), « Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice », *MIS Quarterly*, Vol 29/1, p. 35-58
- March, J. (1991), « Exploitation and exploration in organizational learning », *Organization Science*, n°2 (1), pp.71-87
- March J et Olsen J, (1995), *Democratic governance*, The Free Press
- Marcuse H, (2003), *L'homme unidimensionnel - Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, Les Editions de Minuit
- Markus M. et Robey D., (1998), "Information technology and organisational change: causal structure in theory and research", *Management Science*, vol 34/5, p. 583-598
- Midler C., (1996), "Modèles gestionnaires et regulations économiques de la conception", in *Coopération et Conception*, de Terssac G. et Friedberg E. (eds), Editions Octares, p. 63-85
- Meschi PX, Dumoulin R. et Uhlig T., (2000), « Socialisation, contrôle et performance dans les réseaux d'alliances logistiques », 3° Rencontre RIRL, Trois-Rivières, mai
- Miles M. & Huberman A., 1991. *Analyse des données qualitatives - recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université
- Milliken F. et Martins L., (1996), « Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *Academy of Management Review*, vol. 21/2, p. 402-434
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, J.D. (1997). "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol.22, n°4, p.853-886.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation
- Mintzberg H. et Waters J. (1985) « Of strategies, deliberate and emergent » ; *Strategic Management Journal* ; vol 6 : 257-272
- Moati P. et Mouhoud M., (1994), « Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail », *Revue Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, p. 47-73
- Moscovici S. et Doise, W. (1992), *Dissensions et consensus*, PUF
- Moison, J.C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan,
- Musso P. (2003) *Critique des réseaux*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Neuville, J-P. (1999), "Des réseaux inter-personnels aux réseaux inter-entreprises : la régulation sociale des contrats de partenariat industriel", in Froehliocher, T. et Vendemini, S. (Ed.)

- Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations, Presses Universitaires de Nancy, pp. 283-304.
- Nizet J. et Pichault F. (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, p. 35.
- Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol 5/1, p. 14-38
- Norman, D (1993), "Les artefacts cognitifs", *Raisons pratiques*, n° 4, pp. 15-34.
- Omanovic V. (2002), « Perspectives on diversity research », in Leijon S., Lillhannus R. et Widell G. (eds), *Reflecting diversity – viewpoints from Scandinavia*, BAS Publishers, p. 21-40
- Orlikowski W., (2002), "Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing", *Organization Science*, vol. 13/3, pages 249-273
- Orlikowski W. et Robey D. (1991), « Information technology and the structuring of organizations », *Information Systems Research*, vol. 2, n° 2, p. 143-169.
- Orton J. et Weick K. (1990): "*Loosely coupled systems : a reconceptualization*"; *Academy of Management Review*, vol 15 : p. 203-223
- Ospina S. (2001), "Managing Diversity in the Civil Service: A Conceptual Framework for Public Organizations. In *Managing Diversity in the Civil Service*, edited by UNDESA-IIAS, 5– 10. Amsterdam: IOS Press.
- Pasquero, J. (1996). Stakeholder theory as a constructivist paradigm. 7th annual conference of the International Association for Business and Society.
- Pigeyne F., (2005), « Segmentation et discrimination dans les organisations », in *Organisations et Comportements – nouvelles approches, nouveau enjeux* ; Gilbert P., Guérin F. et Pigeyre F. (eds), p.353-374
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The external control of organizations, a resource dependence perspective*; Harper & Row, Publishers
- Point S. et Singh V. (2005), « Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites internet des grands groupes européens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°58, p. 14-30
- Ponsard J-P. (1997) "Pour une approche contextuelle de la rationalité dans les jeux non coopératifs" in Dupuy J-P, Livet P (eds.) *Rationalité, éthique et cognition*, Paris, La Découverte , pp. 209-222.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, pp. 79-91.
- Prahalad C. et Bettis R. (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance »; *Strategic Management Journal*; vol 7:485-501
- Prahalad C.K, Ramaswamy V. (2000), « Co-opting Customer Competence », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 79-87.
- Rabeharisoa, V., (2003), « Mobilisation de la recherche par les associations de malades », in Mustar P. et Penan H. (eds), *Encyclopédie de l'innovation*, Edition Economica, p. 597-612
- Reagans R. et Zuckerman E., (2001), "Networks, diversity and productivity: the social capital of corporate R&D Teams", *Organization Science*, vol 12/4, p. 502-517
- Renou Y., (2003), "Entreprise réseau, plateau de conception et compétences : de la notion de compétences distribuées à celle d'acteur compétent », *Communication au Forum de la Régulation*, Paris, Octobre, 9 et 10
- Richardson, G. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, vol 82, p. 883-896,

- Richez-Battesti N. (2005), "Gouvernance hybride et services d'intérêt général en France" ; Cet article est issu d'un groupe de travail international dans le cadre du CIRiEC International, dirigé par B. Enjolras et portant sur 'Régies de gouvernance et services d'intérêt général » - accessible sur internet
- Riveline C., (1993), « La gestion et les rites », Revue Gérer et comprendre, N°33, p. 82 à 90.
- Rojot J., (2003), Théorie des organisations, Editions ESKA
- Rojot J. et Bergmann A. (1989), Comportement et organisation, Vuibert-Gestion
- Sainsaulieu R., (1987), L'identité au travail, (2ème ed.)
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J. and Blair J.D. (1991,) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders Academy of Management Executive, vol. 5 (2), p. 61-75
- Schon, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action, Basic Books.
- Schnapper, D., (1999), La compréhension sociologique, démarche de l'analyse typologique, PUF
- Singly (de) F., (2003), Les uns avec les autres – quand l'individualisme crée du lien ; Armand Colin
- Smida A., (2003), « Stratégies des acteurs : prolongements méthodologiques des matrices d'impacts croisés. Application au cas français de la prestation spécifique dépendance », Conférence AIMS, Tunis
- Star, S. L. (1989). The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. M. Huhns and L. Gasser, eds. Readings in Distributed Artificial Intelligence. Morgan Kaufman, Menlo Park, CA.
- Star S et Griesemer J, (1989), « Institutional ecology, translations and boundary objects : Amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate Zoology 1907-39 », Social Studies of Science, vol 19, pp 387-420
- Starkey, K., C. Barnatt, et Tempest (2000). "Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry." Organization Science Vol. 11(No. 3).
- Sturdivant F. (1979), « Executives and activists: test of stakeholder theory », California Management Review, vol 22/1, p. 53-59
- Suchman, L. (1987), Plans and Situated Actions: the Problem of Human Machine Interaction, Cambridge University Press.
- Sydow T. and Windeler A., (1998), "Organizing and evaluating interfirm networks : a structurationist perspective on network process and effectiveness" ; *Organization Science*; vol. 9/3, pages 265-284
- Terssac (de) G., (2002), Le travail: une aventure collective – recueil de textes, Octares Editions
- Teulier-Bourgine R., (1997), « Les représentations : médiations de l'action stratégique », in Avenier MJ (coordination), La stratégie chemin faisant, Economica, p. 95-135
- Thiéart RA (eds) (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod
- Thomas D. et Ely R., (2001), « Making differences matter: a new paradigm for diversity management », Harvard Business Review, p. 79-90
- Thorne S., (2004), "Qualitative secondary analysis", in M. Lewis-Beck, A. Bryman et T. Liao (eds), The Sage encyclopedia of social sciences research methods, vol III, London
- Tushman M. et Romanelli E.(1985), « Organizational evolution : a metamorphosis model of convergence et reorientation » ; Research in Organizational Behavior, 7:171-222
- Tushman M. et O'Railly C. (1996), « Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change », California Management Review, vol 38/4, p. 8-30

- Tyre M. et Orlikowski W. (1994), « Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organization », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 98-118.
- Uzzi, B. (1997), “Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 35-67.
- Venkatraman N. (1995) « Reconfigurations d’entreprises provoquées par les technologies de l’information », chapitre 5 :151-195 ; in M. Morton (eds) *L’entreprise compétitive au futur – technologies de l’information et transformation de l’organisation* ; Les Editions d’Organisations
- Vidaillet B. (2003), “Exercice de sensemaking””, in Vidaillet B. (eds), *Le sens de l’action*, Edition Vuibert, p. 35-50
- Vinck, D. (1999), « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales », *Revue Française de Sociologie* vol XI, p. 385-414.
- Volderba, H. W. (1996), “Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments”, *Organization Science*, v. 7, n.4, July-August, p. 359-374.
- Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R. (1975), *Changements - Paradoxes et psychothérapie*; Editions du Seuil
- Weber M. (1922), *Economie et Société*, Plon (1995)
- Weber, M., 1992, « Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive », In *Essais sur la théorie de la science*, Presses Pocket
- Wenger E (2000), “Communities of Practice and social learning systems”; *Organization*, 7/2, 225-246
- Weick K., 1979, *The social psychology of organizing* ; Random House
- Weick K. (1985), “Sources of order in underorganized systems. Themes in recent organizational theory”, in Weick K., *Organizational theory and inquiry*, Sage Publications, p. 32-56
- Wells R., Ford E., Holt M., McClure J. et Ward A., (2004), “Tracing the evolution of Pluralism in community-based coalitions”, *Health Care management Review*, n° 29/4, p. 329-343
- Williamson, O. (1979), « Transaction cost economies : the governance of contractual relation » ; *Journal of Law and Economics*, n° 2, p. 233-261
- Woodward J., (1965), *Industrial organization theory and practices*, London Oxford University Press
- Yin R.K., (1989), “Case study research - design and methods”, in *Applied Social, Research Methods Series - volume 5*, Sage Publications
- Zacklad M. (2003), “Un cadre théorique pour guider la conception des collecticiels dans les situations de coopération structurellement ouvertes”, in Bonardi, C., Georget, P., Roland-Levy, C., Roussiau, N., *Psychologie Sociale Appliquée, Economie, Médias et Nouvelles Technologies*, In Press, (Coll Psycho)
- Zacklad, M. (2005). *Innovation et création de valeur dans les communautés d’action : les transactions communicationnelles symboliques*, in R. Teulier & P. Lorino (eds), *Entre connaissance et organisation : l’activité collective*, Paris: La Découverte.

Résumé du mémoire de HDR et mots clés

Notre parcours de recherche nous a amené à questionner les pratiques relationnelles et coopératives des organisations, en vue d'une réorganisation des situations de production, médiatisées par des dispositifs d'échange et de création de connaissance. Une relecture de nos travaux a mis en évidence que ce qui fait lien est la difficulté de ces organisations à mener un processus de conception avec des parties prenantes, formant un collectif distribué d'un point de vue social, professionnel et cognitif. Ce collectif est défini comme pluriel, non pas systématiquement en termes de conflit et d'opposition, mais en termes de diversité des acteurs et de leurs savoirs.

C'est parce que la diversité des parties prenantes est critique et qu'elle pose problème, que nous faisons de cette diversité un mode de lecture, de compréhension et d'intervention, pour offrir une compréhension renouvelée des processus de conception.

Nous postulons que l'organisation conçoit (aussi) un agencement en fonction des parties prenantes avec lesquelles elle fait le choix de travailler. Nous considérons ainsi la diversité des parties prenantes comme un outil de conception, que l'organisation va construire pour concevoir des agencements.

Nous appelons Organisation Orientée Diversité (OOD) l'organisation qui construit et mobilise la diversité des parties prenantes pour concevoir un agencement et piloter le processus de conception.

Nous situons notre mémoire de HDR dans une double perspective : la conception d'agencement, le collectif considéré comme pluraliste, pouvant osciller entre un processus démocratique ou non démocratique de participation à la conception. Nous adoptons une lecture sociocognitive, relationnelle et politique de l'organisation et de ses outils.

Le chapitre 1 présente nos travaux de recherche ainsi que les principaux concepts qui ont été convoqués, et se clôturera par l'émergence de la problématique et la notion de l'Organisation Orientée Diversité. Nous posons alors trois questions qui structurent les chapitres suivants. Au chapitre 2, nous définissons la diversité comme ce qui est construit comme hétérogène en termes de parties prenantes (institution représentée et connaissance manipulée), dans une perspective constructiviste. Le chapitre 3 présente les éléments constitutifs du modèle de l'OOD, à savoir les trois postures de la diversité (les degrés d'ouverture ou de fermeture à la diversité des parties prenantes avec lesquelles l'organisation entend concevoir des agencements) et les dispositifs de coordination appropriés. Le chapitre 4 offre une lecture critique du modèle de l'OOD pour accroître son actionnabilité.

Nous concluons par des pistes de travaux futurs que nous entendons développer, notamment avec d'autres chercheurs, et sur de nouveaux terrains. Naturellement, le modèle de l'OOD n'épuise pas nos intérêts de recherche et nous présentons quelques pistes de travail non directement liées à cette question générale de la construction de la diversité des parties prenantes comme outil de conception.

Mots clés : diversité, partie prenante, conception, coordination, connaissance