



Quelle approche des territoires pour déceler des leviers de performance ? - Le cas des coopérations dans l'action sociale

Sylvie Rascol-Boutard

► To cite this version:

Sylvie Rascol-Boutard. Quelle approche des territoires pour déceler des leviers de performance ? - Le cas des coopérations dans l'action sociale. Politiques Publiques et Innovation dans le champ social et médico-social: quels modèles et capacité d'action ?, 2009, Marseille, France. 2009. <hal-01662322>

HAL Id: hal-01662322

<https://hal.umontpellier.fr/hal-01662322>

Submitted on 13 Dec 2017

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.

QUELLE APPROCHE DES TERRITOIRES

POUR DECELER DES LEVIERS DE PERFORMANCE ?

LE CAS DES COOPERATIONS DANS L'ACTION SOCIALE

Sylvie Rascol-Boutard
Laboratoire Collectivités Territoriales,
Université d'Orléans,
Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion,
Rue de Blois, BP 6739
45067 Orléans Cedex 2
sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr
☎ 02.38.41.70.31 - 📠 02.38.41.73.60

Cette communication aborde la question de la performance de dispositifs d'action sociale. Elle s'appuie sur plusieurs recherches de terrain menées dans un même département dans le domaine social (observation longitudinale, entretiens semi-dirigés, observations ponctuelles de groupes de travail, élaboration de cartes cognitives). Dans de tels dispositifs de nombreuses organisations sont amenées à coopérer pour réaliser leurs missions et donc pour être performantes. Ces coopérations s'inscrivent dans des territoires dont la définition géographique est délicate : chaque organisation coopérante a en effet sa propre définition de ce qu'est un territoire cohérent et pertinent. Chaque organisation a en outre son champ de compétences spécifiques qu'il s'agit d'articuler avec celles des autres organisations dans le travail en réseau. La difficulté consiste ici à proposer une définition du territoire des réseaux permettant de mieux appréhender les leviers de performance et donc d'agir sur cette dernière. La notion d'espace consensuel, parce que sa définition s'appuie sur l'action, est particulièrement pertinente pour détecter ces leviers conduisant à mieux répondre aux besoins des usagers. Parmi les leviers décelés le rôle des ressources humaines est primordial dans le développement et la réussite des pratiques coopératives. Des compétences collectives notamment, engendrées par le réseau, essaient et contribuent à la diffusion de « bonnes pratiques ».

Mots clés : performance, réseaux, territoire, action sociale

QUELLE APPROCHE DES TERRITOIRES

POUR DECELER DES LEVIERS DE PERFORMANCE ?

LE CAS DES COOPERATIONS DANS L’ACTION SOCIALE

Cette communication aborde la question de la performance de dispositifs d’action sociale. Elle s’appuie sur plusieurs recherches de terrain menées dans un même département dans le domaine social (observation longitudinale, entretiens semi-dirigés, observations ponctuelles de groupes de travail, élaboration de cartes cognitives). Dans de tels dispositifs de nombreuses organisations sont amenées à coopérer pour mieux répondre aux besoins des usagers. Ces coopérations s’inscrivent dans des territoires dont la définition géographique est délicate : chaque organisation coopérante a en effet sa propre définition de ce qu’est un territoire cohérent et pertinent. Chaque organisation a en outre son champ de compétences spécifiques qu’il s’agit d’articuler avec celles des autres organisations dans le travail en réseau. La communication propose une définition du territoire du réseau fondée sur l’action. Cette définition permet d’appréhender les leviers de performance conduisant à mieux répondre aux besoins des usagers. Parmi les leviers décelés le rôle des ressources humaines est primordial dans le développement et la réussite des pratiques coopératives. Des compétences collectives notamment, engendrées par le réseau, essaient et contribuent à la diffusion de « bonnes pratiques ».

Mots clés : performance, réseaux, territoire, action sociale

Introduction

L'objectif de cette communication est de proposer une définition pertinente du territoire des réseaux afin de mieux appréhender les leviers de performance et donc d'agir sur cette dernière. Les réseaux sur lesquels nous nous sommes penchés visent à accompagner des usagers bénéficiant de minima sociaux. Les dispositifs d'action sociale sont composés d'organisations très variées : par exemple la Caisse d'Allocations Familiales, le Conseil Général, les Centres Communaux d'Action Sociale des communes, les associations et organismes conventionnés pour accueillir une partie des usagers et les accompagner dans leurs projets d'insertion, le Pôle Emploi¹ etc. Chacune de ces organisations intervient dans son champ de compétence sur un territoire géographique qui lui est propre. Or, pour répondre au mieux au besoins des usagers, et donc être performantes, ces organisations doivent coopérer. La question de la définition de ce qu'est un territoire commun, celui du réseau, se pose alors de manière particulièrement saillante. En effet, plusieurs références territoriales sont possibles et potentiellement concurrentes l'une de l'autre : les territoires des différents participants au réseau ainsi que le territoire du réseau. A cela s'ajoute la délicate articulation des compétences des différentes organisations en présence.

Notre vocation étant praxéologique (Marchesnay, 1999), notre recherche concerne le pilotage de l'action organisée (David, 2000, p.12). Nous lions donc cette question de la définition d'un territoire commun à celle de la performance des organisations en présence. En d'autres termes, nous cherchons, à travers la définition du territoire commun, à trouver des clés de compréhension et donc des moyens d'action sur la performance individuelle, de chacune des organisations en présence, et sur la performance des réseaux constitués par ces organisations. Cette recherche vise donc à proposer une définition actionnable des territoires permettant d'éclairer la question de la performance. Deux types de performance peuvent être engendrés par les réseaux : la performance globale, ou réussite collective, et la performance interne des organisations participantes (Hirtzlin, 1999 ; Salancik, 1995). Si la performance interne semble plus facile à appréhender pour les acteurs du réseau (Giordano et al., 1999), la performance globale est délicate à saisir. Ses composants, tels que des compétences spécifiques au réseau (Mari, 1998), la diffusion des technologies (Bidault, 1993) ou encore l'apparition d'une quasi-rente (Hirtzlin, 1999) sont en effet difficiles à évaluer. Cette difficulté est liée au fait qu'il n'y

¹ Union de l'Agence Nationale Pour l'Emploi et des ASSEDIC.

a aucun élément de comparaison possible : avant la constitution du réseau le service n'existait pas sous cette forme (Mari, 1998 ; Giordano, 2004).

Afin d'explorer ces questions, cette communication s'appuie sur plusieurs recherches menées dans un même Département dans le domaine de l'action sociale ainsi que sur notre expérience dans le montage de projets partenariaux à vocation sociale. En ce qui concerne plus particulièrement le dispositif de recherche, nous avons tout d'abord observé longitudinalement un pilotage départemental du Revenu Minimum d'Insertion. Cette observation a été menée in situ dans plusieurs groupes de travail. Nous avons procédé en outre à 40 entretiens semi-dirigés auprès d'acteurs de ce même dispositif dans les domaines de l'emploi, de la création d'entreprise, du handicap et des transports. Nous avons aussi élaboré les cartes cognitives de 32 acteurs d'un Plan Local d'Insertion par l'Emploi (PLIE) sur la performance coopérative de cette association d'organisations, située sur un territoire de plusieurs cantons. Nous avons par ailleurs étudié la relation de co-production de services entre usagers du RMI et organismes de conseil en création d'entreprise en interrogeant 20 porteurs de projet.

Nous montrerons dans cette communication que pour réaliser leurs missions et donc pour être performantes, les organisations œuvrant dans le secteur social doivent coopérer (1.1.). Il est cependant extrêmement délicat de définir un territoire commun quand les organisations coopérantes interviennent sur des territoires très différents les uns des autres et quand les représentations du territoire varient d'une organisation à l'autre (1.2.). La notion d'espace consensuel s'avère ici tout à fait pertinente (2.1.) car elle permet une lecture des leviers de performance individuelle, de chacune des organisations coopérantes, et surtout de la performance des coopérations (2.2.).

1 - Des coopérations pour être performants sur des territoires délicats à appréhender

Après avoir défini en préambule ce que nous entendons ici par réseau et par coopération nous exposerons les raisons qui amènent les organisations œuvrant dans l'action sociale à travailler en réseau. Chaque organisation intervient pour réaliser ses missions sur son propre territoire, différent de celui des autres organisations. En outre, il existe plusieurs définitions de ce qu'est

un partenaire éventuel. Ces deux éléments, que nous développerons, rendent difficile la définition d'un territoire commun d'intervention.

1.1 - Des coopérations inéluctables pour répondre aux besoins des usagers

Les concepts de coopération et de réseau font l'objet de nombreuses approches, il convient donc de présenter celles qui sont retenues ici. Le réseau est un mode de coordination différent de la hiérarchie ainsi que du marché : le réseau coordonne par des moyens moins formels, plus égalitaires et coopératifs (Thompson, 1991). Le réseau est un « faisceau de relations associant des entités » (Cohendet, 1996), ou, plus exactement, il y a réseau quand des individus, organisationnels ou humains, interagissent² (Salancik, 1995, p.345). Ces définitions minimales sont à compléter avec les idées de récurrence des relations et de transaction (Grand et Leyronas, 1998, p.384). Les relations d'échange, pour être établies, nécessitent du temps et de l'effort, ce qui contraint le choix des partenaires (Johanson et Mattsson, 1991). Les relations entre les organisations sont en effet constamment établies, maintenues, développées, brisées. Le réseau s'inscrit donc dans des processus cumulatifs relationnels. La récurrence des transactions est aussi retenue par Bidault (1993), qui ajoute que dans le réseau, les organisations coordonnent leurs activités, elles s'ajustent, et entretiennent des relations qui ne sont pas nécessairement formelles. Il faut aussi enrichir cette définition du réseau par la volonté de plus value, de création de richesse supplémentaire que permettent ces interactions (Rousseau et Salaün-Bidart, 1999) : le réseau est le « lieu où s'effectue la création de ressources nouvelles afin d'assurer la croissance des firmes qui coopèrent » (p.880). La coopération est entendue comme l'« ensemble de partenariats présentant un degré de réversibilité dans lequel les acteurs restent autonomes et les relations sont d'ordre qualitatif et informel. Les relations qui se développent créent une cohésion et engendrent un équilibre entre intérêts collectifs et intérêts individuels » (Rousseau et Salaün-Bidart, 1999, p.880). Dans le réseau, le mode de coordination découle de relations (Mari, 1998), dans lesquelles la confiance et la réciprocité jouent un rôle (Jarillo, 1990 ; Powell, 1990 notamment).

Les approches retenues étant maintenant posées, nous allons nous pencher sur les raisons rendant les coopérations inéluctables dans le secteur de l'action sociale. La configuration des dispositifs d'aide sociale scinde la notion d'accompagnement en plusieurs thèmes : emploi,

² « networks are constructed when individuals, whether organizations or humans, interact »

logement, santé etc. Les organisations sont de fait spécialisées par type d'aide qu'elles peuvent apporter aux usagers. Or, un bénéficiaire de minima sociaux n'est pas un individu parcellaire. Il peut connaître successivement voire simultanément un problème de santé, un problème de logement, il peut souhaiter créer son entreprise ou trouver du travail. Donc, si les frontières des compétences entre les différents intervenants appelés à aider cet usager sont relativement spécialisées institutionnellement, les compétences effectivement requises pour procéder à cet accompagnement, en d'autres termes pour être performant, sont de fait plus larges. Les organismes d'aide doivent donc coopérer pour accompagner la personne en difficulté : le passage de relais entre eux se fait plus facilement, permettant ainsi à l'usager de réaliser un parcours³ vers son insertion. Un double problème d'articulation territoriale émerge ici. Le premier est celui des territoires de compétence entre les différentes organisations en présence. Ces compétences doivent être articulées afin de mieux accompagner les usagers. Cette articulation se construit dans les coopérations, ce qui fait émerger le problème de définition géographique du territoire, là encore en terme d'articulation entre les territoires géographiques des différentes organisations en présence.

Les partenariats sont aussi incontournables car ils permettent de réunir des compétences et des moyens financiers, logistiques etc. afin de réaliser des projets communs tels que, par exemple, la mise en place de formations pour les accompagnants⁴. Les coopérations permettent aussi aux organisations de réduire le risque et l'incertitude inhérent à de tels dispositifs. Les effets du réseau sont proches ici de ceux soulignés par Grand et Leyronas (1998) dans les réseaux de sous-traitance dans le secteur des transports routiers. Les coopérations permettent aux entreprises dans ce secteur de faire face à un environnement « négocié » (p.387). Dans le cas du secteur social, les coopérations sont en effet un moyen pour les organismes d'anticiper les besoins des dispositifs. Le réseau permet à chaque organisation de se distinguer, de communiquer sur ses actions et sur ses compétences. Il lui permet ainsi d'être visible à la fois pour ses financeurs et pour les services qui lui orientent des usagers.

Des coopérations se construisent donc entre les différentes organisations du secteur social afin que ces organisations soient performantes. Le problème est que chaque organisation a un

³ Cette notion de « parcours » est très discutable car la tendance des Institutions dans le champ social est de tenter de définir des parcours types auxquels doivent se référer les besoins des usagers pour pouvoir être pris en compte.

⁴ Nous avons par exemple participé à la mise en place d'une formation en alcoologie. Se sont inscrits sur cette formation des assistantes sociales du Conseil Général, des accompagnants d'organismes conventionnés pour l'aide à la recherche d'emploi, pour la création d'entreprise etc.

périmètre géographique d'intervention, lequel contient tout ou partie de celui des autres, ce que nous allons maintenant aborder.

1.2 - Une définition délicate du territoire du réseau

Coopérer localement impose de dépasser certaines difficultés. Mochtari (2001) par exemple énumère les conflits potentiels entre les centres de décision, la difficulté de coordonner des politiques à différents niveaux pour une meilleure efficacité, le choix ardu du lieu de référence où se gère l'intérêt général, le subtil respect des règles d'équité et de justice entre les collectivités et entre les citoyens pour une cohésion nationale. Chappoz (1998) utilise même les expressions de « nébuleuse institutionnelle », de « brouillage des cadres territoriaux ». Nous allons nous pencher plus précisément sur la question de la définition du territoire du réseau, délicate à appréhender du fait des multiples découpages territoriaux des organisations en présence dont nous proposerons quelques illustrations.

Dans les lois successives sur le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) puis Revenu de Solidarité Active (RSA)⁵ se dessine un premier découpage territorial : à l'échelon national l'édition des dispositifs législatifs, à l'échelon départemental l'organisation des Plans Départementaux d'Insertion. Ces Plans Départementaux eux-mêmes globalisent des Plans Locaux d'Insertion, situés sur plusieurs cantons. Ils correspondent aux territoires des Commissions Locales d'Insertion. Les territoires des agences des Pôles Emploi ont leurs propres découpages, prenant appui sur la notion de bassin d'emploi⁶. Les bassins ne correspondent pas aux découpages des Commissions Locales d'Insertion. Ainsi le territoire d'une même Commission Locale peut concerner plusieurs agences Pôle Emploi et une agence Pôle Emploi peut avoir plusieurs Commissions Locales comme interlocuteur. La ville peut paraître être un territoire de référence pertinent : les territoires géographiques sont définis, dans la plupart des référentiels, comme des sommes de communes... mais ils peuvent aussi

⁵ Les principales lois de référence sont :

- Loi n°88-1088 du 1^{er} décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion, parue au journal officiel du 3 décembre 1988

- Loi n°92-722 du 29 juillet 1992 parue au journal officiel du 30 juillet 1992

- Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, parue au journal officiel numéro 175 du 31 juillet 1998

- Loi n°2003-1200 du 18 décembre 2003 portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion et créant un revenu minimum d'activité parue au journal officiel du 19 décembre 2003

- Loi n° 2006-339 du 23 mars 2006 relative au retour à l'emploi et sur les droits et les devoirs des bénéficiaires de minima sociaux, parue au journal officiel du 24 mars 2006

- Loi n°2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion, parue au journal officiel du 3 décembre 2008.

⁶ Ces bassins correspondent à des définitions fondées sur le tissu économique local.

concerner une partie de la ville. La ville peut en effet être parcellisée en « quartiers » sur lesquels agissent des organisations comme notamment les Régies de Quartier, pour répondre à des besoins spécifiques. Les villes ont elles aussi leurs propres regroupements territoriaux : communautés de communes, communautés d'agglomérations etc. avec leurs propres commissions d'actions sociales.

Le cas des Plans Locaux d'Insertion par l'Emploi (PLIE) illustre particulièrement bien le double problème d'articulation des compétences et des territoires géographiques évoqué précédemment. Les PLIE sont des structures associatives regroupant d'autres organisations. Ils ont été mis en place pour favoriser l'insertion des usagers par l'emploi. Les territoires géographiques de ces Plans Locaux d'Insertion par l'Emploi peuvent englober tout ou partie des territoires de plusieurs Commissions Locales d'Insertion, tout ou partie des territoires des agences Pôle Emploi, une ou plusieurs Caisses d'Allocations Familiales etc... Une animatrice de Commission Locale d'Insertion fait ainsi référence à ces empilements territoriaux sur lesquels elle est amenée à intervenir : « moi, je me sens comme dans un mille-feuille ». Ce mille-feuille est poreux et ses feuilles ne sont pas empilées exactement les unes sur les autres. Le PLIE sur lequel nous nous sommes plus spécifiquement penchés est positionné géographiquement sur un territoire compliqué, n'étant pas différent en cela des autres PLIE. Il correspond à 5 cantons environ, certaines villes des cantons concernés n'ayant pas adhéré à l'association. Il est concerné par deux agences départementales d'insertion⁷. Deux agences Pôle Emploi ont une partie de leur territoire sur celui du PLIE. Les usagers de ce dernier peuvent dépendre de deux Caisses d'Allocations Familiales différentes. En parallèle avec le problème de l'articulation géographique se présente aussi celui de l'articulation des compétences. Les PLIE, lors de leur création, étaient vus par les acteurs de l'insertion comme un projet supplémentaire et non complémentaire. Ils s'ajoutaient en effet aux autres actions collectives pour deux missions en particulier : le recensement des besoins d'insertion et le traitement du problème de l'emploi. Pour la première mission, les Commissions Locales d'Insertion ont cet objectif, légitimées en cela par les lois sur le RMI-RSA et par leur support directement institutionnel, le Conseil Général. Les PLIE étant associatifs le recensement des besoins des usagers pouvait poser problème. La seconde mission des PLIE, l'insertion par l'emploi, semblait redondante avec l'action de très nombreuses organisations : les mairies, la Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Dispositif RMI-

⁷ Emanations du Conseil Général, les territoires géographiques des Agences Départementales d'Insertion correspondent à une partie des territoires des Commissions Locales d'Insertion. L'une des Agences concernée par le PLIE évoqué ici comporte 4 sous-parties de PLIE sur son territoire.

RSA, le Pôle Emploi etc. Un autre objet de dissensions potentielles concerne le projet des PLIE d'harmoniser l'offre d'insertion sur un territoire. Pour se faire ces associations jouent le rôle d'intermédiaire entre les financements publics départementaux, nationaux et européens et les organisations mettant en œuvre concrètement les actions proposées aux usagers. L'argument des acteurs publics financeurs est que cet intermédiaire peut faciliter en les rendant plus rapides l'octroi des financements tout en permettant une cohérence de l'offre d'insertion sur un territoire. Les associations concernées quant à elles ont perçu le PLIE comme une couche supplémentaire et onéreuse s'interposant entre elles et leurs financeurs traditionnels. Comment mobiliser les acteurs au regard de ces différents éléments ? Par exemple, une assistante sociale qui sera sollicitée par deux PLIE pourra-t-elle s'investir dans chacun d'entre eux ? Les freins évoqués dans ce paragraphe n'ont cependant pas empêché les coopérations dans cette association. Ce PLIE, ainsi que nous avons pu l'observer, est intégré dans les pratiques des acteurs de l'insertion qui l'investissent pour travailler de manière coopérative.

La difficulté de définir un territoire commun d'action est amplifiée quand la définition de qui peut être un éventuel partenaire est très variable. Pour les acteurs rencontrés et observés le partenaire est considéré comme étant celui avec lequel il est possible de coopérer, c'est un égal. Ce dernier pourra participer à la prise de décision et est au même niveau de négociation. Or, selon les projets, les acteurs, les organisations, le partenariat présente des découpages très divers.

Certaines institutions ont des définitions restreintes de ce qu'est un partenaire. Ainsi par exemple la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de l'un des secteurs de ce département considère que seules les autres institutions publiques et parapubliques peuvent être ses partenaires. Cela exclut des coopérations éventuelles les associations pourtant très actives dans ce champ d'activité. Un salarié de l'une d'entre elles, interrogé lors de cette recherche, souhaitait répondre plus rapidement aux demandes d'informations des usagers qu'il recevait. A cette fin il a proposé à la CAF de mettre en place un partenariat avec son association. Cette CAF a refusé, ne reconnaissant pas les associations comme des partenaires éventuels. Sur un autre secteur de ce département le même problème s'est posé. Une autre CAF était concernée. Plus ouverte aux partenaires associatifs, cette CAF s'est investie dans la mise en place d'un accueil commun à plusieurs organismes afin que les usagers puissent accéder à un ensemble de services sur un même lieu lors de permanences. Ainsi selon la représentation que l'on aura de ce qu'est un partenaire et donc de son environnement la production du service diffèrera.

Il peut arriver aussi que le partenaire ne soit pas clairement défini. L'on peut alors remarquer que les représentations de ce dernier sont hétérogènes et adaptées localement. Nous avons interrogé par exemple deux animatrices de la même Commission Locale d'Insertion sur cette question. La première considère que le partenaire est celui avec lequel elle entretient des liens fréquents et avec qui elle a une relation d'interdépendance. Ses partenaires sont les organismes payeurs (CAF et Mutualité Sociale Agricole), avec lesquels elle entretient des relations administratives formalisées. Sont aussi partenaires les organismes conventionnés pour accueillir des usagers du RMI ainsi que les services instructeurs (Conseil Général ou Centres Communaux d'Action Sociale) avec lesquels elle communique régulièrement par téléphone et par fax pour obtenir des informations administratives. Enfin elle considère aussi les usagers comme des partenaires car elle traite leurs dossiers. Pour la seconde animatrice interrogée, rappelons-le de la même Commission Locale d'Insertion sur le même territoire, le partenaire est l'alter ego, celui qui est dans la même position institutionnelle. Elle exclut donc de sa définition les organismes conventionnés, les services instructeurs ainsi que les usagers. En outre, selon la personne, le lieu, le moment, l'organisation, les positionnements peuvent changer. Ainsi le directeur d'une association conventionnée peut être considéré par les autres acteurs de la décision comme un partenaire lors de l'élaboration d'un Plan Départemental d'Insertion. Il sera considéré comme un opérateur et non comme un partenaire éventuel par ces mêmes acteurs quand il sera financé par le Conseil Général pour accueillir des usagers du RMI ayant besoin d'un accompagnement.

Ces illustrations montrent que les organisations en présence ont des définitions territoriales différentes, ce qui suppose des analyses des besoins différentes et des logiques d'actions différentes. Pour un même usager correspondront plusieurs représentations territoriales issues des différentes organisations auxquelles il doit s'adresser. Il est important de souligner au passage que nous sommes là face à un renversement sémantique : ce sont les territoires qui proposent l'offre à laquelle l'utilisateur doit se conformer. Comment articuler des coopérations sur des territoires aussi disparates ? Comment articuler la performance de chaque organisation sur son territoire et la performance des coopérations sur le territoire du réseau ? Nous avons besoin, pour répondre à ces interrogations, d'une définition actionnable du territoire du réseau qui tienne compte des représentations des coopérants.

2 - Une approche des territoires des coopérations reposant sur l'action pour appréhender les leviers de performance

La nécessité de coopérer localement afin de répondre au mieux aux besoins des usagers se traduit concrètement par la définition d'un territoire commun d'action. Pour définir un territoire reconnu comme pertinent et légitime par les acteurs y agissant nous proposons d'utiliser la notion d'espace consensuel empruntée à Maillard (2000). Une définition des territoires par l'action permet d'accéder à une lecture des performances des organisations et des coopérations.

2.1 - Le territoire du réseau appréhendé comme un espace consensuel

L'analyse réseau est classiquement utilisée pour obtenir une lecture des fonctionnements de ce dernier. L'analyse proposée par Knoke et Kulinski (1991) met l'accent sur les relations qui connectent des positions sociales dans un système, elle permet d'obtenir une image de la globalité des structures sociales et de leurs composants (p.173)⁸. L'organisation des relations sociales est ici un concept central, ce qui permet d'analyser les propriétés structurelles des réseaux et de détecter des phénomènes sociaux qui n'existent pas au niveau des acteurs individuels. Pour ces auteurs les réseaux sont un type spécifique de relations qui lient un ensemble déterminé de personnes, d'objets ou d'événements. Dans l'analyse en terme de réseau, la structure des relations entre les acteurs ainsi que la localisation des acteurs individuels dans le réseau ont des conséquences importantes en termes de comportements, perceptions et attitudes, à la fois pour les acteurs individuels et pour tout le réseau. Nous avons envisagé de procéder à l'analyse des niveaux de partenariats proposée par ces auteurs. Nous avons choisi le cas du Plan Local d'Insertion par l'Economique. Cette association peut être vue comme un modèle régulier de relations parmi les positions des acteurs. Il est nécessaire d'identifier les positions de ces acteurs dans le réseau et d'évaluer les relations qui connectent les positions des uns et des autres. Plusieurs acteurs occupant la même position dans le réseau, Knoke et Kulinski proposent de réduire les acteurs en un nombre inférieur de positions. Nous avons regroupé les acteurs du PLIE en un certain nombre de positions et essayé d'identifier leur position dans le réseau par les liens qui unissent ces acteurs les uns aux autres. La première difficulté rencontrée est celle du regroupement des acteurs. Deux regroupements ont été envisagés : la position de l'acteur relativement au PLIE et la position

⁸ « relations that connect the social positions within a system, offer a powerful brush for painting a systematic picture of global social structures and their components » (Knoke et Kulinski, 1991, p.173).

de l'acteur relativement à son organisation d'appartenance. Relativement au PLIE, les acteurs sont regroupés en différentes sous-groupes : la commission qui va orienter les usagers sur le PLIE, les opérateurs financés pour accueillir les usagers sur un chantier école, l'assemblée générale de l'association PLIE et enfin les usagers. Relativement à son organisation d'appartenance, l'acteur peut être chargé de mission ou directeur d'une autre association, il peut être un opérationnel d'une organisation publique ou encore décideur dans ce même type d'organisation, il peut enfin être usager du PLIE ou élu d'une collectivité territoriale. Face à ces deux regroupements possibles, nous avons examiné les liens entre les différents sous-groupes dans le cas de leurs partenariats dans le PLIE. Force est de constater que la teneur et la fréquence des liens s'est avérée dans la plupart des cas très délicate à déterminer. Les sous-groupes sont souvent trop hétérogènes pour qu'à travers la seule lecture de la coopération dans le PLIE une analyse réseau s'avère vraiment possible. La méthode structurale, qui se penche sur les systèmes de relation ou les réseaux complets, préconise le recensement de l'ensemble des relations dans un ensemble fini d'acteurs (Lazega, 1998). Ce recensement se heurte ici à la difficulté de définir a priori les frontières du réseau concerné par l'analyse. La deuxième grande difficulté est que la fonder sur la perception des acteurs serait périlleux car il y aurait autant de définition des frontières que d'acteurs ainsi que l'a montré la délicate définition de ce qu'est un partenaire. Dans ce type de réseau, en outre, le turn-over⁹ est très élevé, ce qui constitue une difficulté supplémentaire.

Devant les limites de l'approche réseau évoquée ci-dessus, nous proposons d'utiliser la notion d'espace consensuel, beaucoup plus opérationnelle ici. En effet, si l'organisation politique et économique de l'espace semble découler de l'histoire, de mécanismes complexes d'interactions fixant les limites de compétences ainsi que de processus de conflits et de coopérations avec d'autres territoires (Orange et Vatteville, 2003) il est nécessaire d'accéder à une notion de territoire actionnable. La définition que propose Maillard (2000) de l'espace consensuel est la suivante : il s'agit de « modalités d'accord à partir de valeurs partagées » (p.24). Ces espaces consensuels sont fondés sur la mise en œuvre effective de partenariats localisés, c'est-à-dire de « réunion d'acteurs autour d'objectifs communs, de savoir-faire collectifs, de compétences complémentaires sur un espace d'appartenance spécifique » (p.29). Ces espaces correspondent à l'imbrication des différents territoires géographiques des

⁹ Dans l'une des études utilisée ici nous avons procédé à 40 entretiens semi-dirigés. Deux ans après les entretiens un tiers de l'échantillon avait quitté son poste : soit la personne était restée dans la même organisation mais à un poste différent soit la personne avait changé d'organisation.

différents participants. Ils sont fondés sur des consensus mouvants. Ces consensus peuvent se traduire par l'accord des acteurs sur un objectif commun affiché, par exemple l'emploi. Cet objectif est un problème commun et reconnu par les différents acteurs de la coopération. Le territoire commun ou espace consensuel est ici structurant pour l'action car il est à l'origine de mobilisations communes. Il permet la définition de la nature des problèmes, de la forme des dispositifs, des individus et organisations mobilisables. Il permet par là de réduire l'incertitude. Cet espace consensuel est structuré par la constitution effective des coopérations. L'environnement des organisations, ce qu'elles vont considérer comme leur territoire, peut être vu ici comme un output des organisations et non comme un input. Une organisation gère son rapport à l'environnement en fonction de l'évaluation qu'en font tous les individus et groupes qui la composent (Friedberg, 1993). Les contraintes internes structurent la vision de l'environnement et donc la réalité à laquelle les membres de l'organisation ont à répondre. Les organisations créent en partie leur environnement, par la façon dont elles interagissent et dont elles l'interprètent (March, 1981). Dans ce processus d'élaboration des convictions se construisent des mythes, fictions, légendes et illusions, car les actions et événements sont souvent ambigus. Ces ambiguïtés sont inhérentes aux événements ou aux difficultés qu'ont les individus à les interpréter (March et Olsen, 1991). La frontière organisationnelle est de ce point de vue relativisée et problématisée. Elle devient fluctuante, ce qui relativise le statut de l'organisation formalisée comme objet privilégié et ouvre un champ : celui des dynamiques des réseaux inter-organisationnels. L'ensemble social peut alors être lu comme « un réseau de systèmes d'action, c'est-à-dire comme une juxtaposition de régulations locales et partielles » (Friedberg, 1993, p.179).

Ces fonctionnements se rapprochent des communautés de pratiques ou d'action, deux concepts très proches. Les communautés de pratique présentent trois dimensions : l'engagement mutuel, la négociation d'une entreprise commune, ainsi que le développement d'un répertoire partagé, constitué par les ressources mobilisables pour la négociation des significations dans les situations d'interaction (Wenger, 2000). Les communautés de pratiques sont, elles, caractérisées par un devenir commun et des convictions partagées, et où les effets sociaux engendrés structurent un lien social (Dupuich-Rabasse et Zarifian, 2001, p.537). Ces communautés sont définies temporellement : elles durent le temps d'une formation, d'un projet, et se recomposent régulièrement. Les effets de ces communautés sont d'une part la réalisation du projet et d'autre part la mise en commun de compétences. Ces deux effets sont interdépendants. Ces communautés sont transversales à plusieurs métiers et à plusieurs

organisations. Cette transversalisation, transversalité en mouvement/en processus, permet une certaine cohérence et est facteur de performance ce que nous allons voir.

Définir des territoires par l'action permet d'appréhender la performance de chacune des organisations participantes et des réseaux d'organisations. En effet, elle met l'accent sur les actions mises en œuvre, lesquelles sont fonction de la manière dont les acteurs se représentent le territoire et s'en saisissent.

2.2 - Une lecture des leviers des performances individuelles et de la performance coopérative

Plusieurs leviers de performance peuvent être décelés ici. Ils contribuent aux performances individuelles des organisations participantes et à la performance du réseau. L'articulation des compétences et des territoires au sein d'espaces consensuels est génératrice de performance.

La mobilisation des acteurs sera l'un des premiers piliers de cette performance. Sur le court terme, la mobilisation des acteurs est d'autant plus forte que la plus-value présente un intérêt immédiat : tel PLIE verra une forte implication des acteurs en présence si il propose des chantiers d'insertion aux usagers. Cette proposition d'emploi permet aux services sociaux d'orienter des usagers sur des projets concrets et constitue l'un des fondements du consensus commun aux coopérants. Dans le PLIE par exemple, sur les chantiers, les usagers de bénéficient d'un contrat de travail précaire, souvent à mi-temps. Ils peuvent ainsi pratiquer une activité professionnelle. En outre ils sont formés et aidés pour rechercher un emploi pérenne. Plusieurs types de chantiers sont proposés : bâtiment, jardin, récupération et vente de vêtements pour enfants et de matériel de puériculture. Les usagers sont orientés sur ces chantiers par leur référent social, par exemple l'assistante sociale avec laquelle ils ont signé un contrat d'insertion, et intègrent le chantier après avis d'une commission du PLIE. Des opérateurs sont rémunérés par le PLIE pour accompagner ces usagers sur les chantiers. Ces opérateurs se voient assigner des objectifs de sortie à l'emploi. Sur le plus long terme l'enracinement des relations entre les acteurs est permis par le développement de la confiance, s'appuyant sur des routines et règles de fonctionnement partagées (Guillaume et Osty, 2002). L'enracinement des relations entre les acteurs est d'autant plus important pour la performance que l'aspect saillant de ces coopérations est qu'elles reposent sur le bon vouloir des individus. Les organisations peuvent faciliter les coopérations en donnant par exemple pour mission à un

ou plusieurs de leurs salariés de s'investir dans les relations extérieures. Il reste que les acteurs locaux sont dans une relative autonomie, laquelle leur permet de recombinaison des ressources locales, souvent en décalage avec les cadres institutionnels de coopération (Archias, 2000) et rend d'autant plus pertinente une définition du territoire commun fondée sur l'action.

L'homogénéité et la solidité des coopérations résulte ici de l'aptitude des acteurs à construire et à médiatiser la cohérence (Muller, 1998). L'espace de définition est celui de la mise en œuvre d'actions. Il s'auto-définit comme un territoire, différent des territoires individuels des organisations participantes. Les acteurs investissant cet espace consensuel doivent alors composer avec plusieurs territoires géographiques : celui de l'espace commun et celui de leur territoire d'action individuel. Il y a d'ailleurs une tension potentielle entre la recherche de la performance individuelle des organisations participant aux coopérations et la performance globale induite par l'action commune. Cet espace consensuel est, par la mise en œuvre d'actions communes, réducteur des hétérogénéités entre les différentes organisations. Par la cohérence qu'il génère, il permet aux acteurs d'articuler compétences et territoires et est ainsi facteur de performances.

Les propriétés des activités développées dans le cadre de ces coopérations peuvent être identifiées, à l'instar de Borzeix et Collard (2001) dans leur description de l'activité dans les gares de banlieue. Les activités ont des composantes hétérogènes imbriquées. Elles s'auto-organisent et font intervenir apprentissage et rétroaction. Ce sont des activités collectives dans lesquelles les groupes ont une grande autonomie en matière d'organisation interne. Elles ont enfin une forte composante communicative. Elles relèvent donc d'une compétence collective et partagée, construite dans l'interaction (Borzeix et Collard, 2001). L'activité de connaissance peut être envisagée alors comme une forme de participation et d'échange coopératifs volontaires, dans des collectifs informels (Soulier, 2004). Dans cette perspective, l'organisation pourrait être définie comme « un portefeuille de ressources basées sur des savoirs », dans laquelle les compétences sont des ressources générées par l'action elle-même (Tarondeau, 1998 p.3 et p.19). Le développement de cette compétence collective est le fruit des interactions et des coopérations : « la compétence collective est la résultante d'interactions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement qu'aucun acteur individuel ne possédait auparavant » (Dupuich-Rabasse et Zarifian, 2001, p.530). L'un des indices du développement de cette compétence est

l'utilisation d'un langage commun par l'ensemble des membres d'un réseau. Lors de la mise en place des PLIE une formation a été proposée à leurs partenaires éventuels visant à spécifier leurs missions respectives. Ces formations avaient, parmi leurs objectifs, de permettre à chacun de décrire ses missions et de voir comment celles-ci s'articulaient avec celles des autres. Ces formations ont permis de soulever une difficulté inattendue pour les acteurs en présence : certains mots comme « accompagnement », « référent », « suivi » ne signifiaient pas la même chose selon les organisations. Le travail coopératif a permis une harmonisation, dont la portée reste a priori très localisée. Les acteurs utilisent maintenant le vocabulaire PLIE quand ils participent à ce projet... et continuent à utiliser les mots de leur propre organisation quand ils ne sont pas dans un projet PLIE. Le risque ici est une schizophrénie organisationnelle, terme peut-être un peu fort mais qui permet de souligner l'éventuel malaise des acteurs coopérant sur un projet commun tout en provenant d'organisations aux modes de fonctionnement très divers.

L'une des éventuelles fragilités induite par le fonctionnement même de ces espaces consensuels est le fort turn-over intra- et inter-organisationnel. En effet, ce sont souvent les mêmes individus ou presque qui se mobilisent sur les coopérations. Cela fragilise ces dernières qui peuvent à l'extrême disparaître en cas de départ d'une personne pivot. Lors d'un départ il est nécessaire de transmettre un carnet d'adresse ainsi que des clés de décodage du fonctionnement des coopérations. Parmi les explications à transmettre figurent les compétences des autres participants aux coopérations, leur degré d'intégration, leur volonté d'agir. Les nouveaux arrivants susceptibles de reprendre la place des sortants doivent alors, pendant un certain temps, pour s'intégrer, saisir tous ces éléments. Il doivent assimiler la culture, le langage, les habitudes des réseaux qu'ils souhaitent investir. A chaque nouvelle donne, il y a re-création et re-distribution des places de chaque membre de la coopération. Cette dynamique facilite l'agrégation de compétences nouvelles. La menace reste que les savoirs engrangés et les liens établis sont volatiles (Veltz, 2001). Les problèmes de cette compétence collective et partagée, soulignés par Borzeix et Collard (2001), sont que les savoir-faire, importés d'expériences singulières, sont contingents, dépendent de la situation. Ils sont en outre difficilement transposables, car ils se révèlent et ils se structurent dans l'action, avec une performance souvent collective. Or, parmi les concepts utilisés dans le PLIE pour décrire la performance de ce réseau figure la non harmonisation des territoires d'intervention des organisations coopérant dans le PLIE. Ce concept souligne le problème des découpages territoriaux, lesquels dessinent des territoires imbriqués et poreux, et donc la

nécessité de trouver des espaces consensuels d'action dans lesquels se développe le travail en réseau. Cette non harmonisation des territoires a a priori des effets décrits souvent comme négatifs par les acteurs de ce réseau, qui la trouve déstabilisante à l'échelle de leur organisation. Ces effets peuvent être dépassés justement par le travail en réseau, permettant un essaimage des pratiques professionnelles dans les différents territoires des organisations participant au réseau, au contraire de ce qu'ont pu observer Borzeix et Collard. Les effets de la non harmonisation des territoires sont considérés étonnamment comme plutôt positifs quand les répondants appréhendent la performance d'un point de vue interorganisationnel. En effet, les coopérations servent à la fois les intérêts individuels des organisations participantes et contribuent à la performance globale du réseau ainsi créé. Par un effet d'entraînement et du fait de l'imbrication des territoires d'intervention des différentes organisations sa performance concerne de nombreux autres territoires. Ainsi elles sont génératrices d'innovations.

L'un des problèmes soulevés dès l'introduction de cette communication est celui de l'évaluation la performance du réseau. Pour Eggrickx (2000), l'acteur public pourrait susciter cette prise en compte globale. Il devra cependant tenir compte du fait que les activités mises en œuvre dans les coopérations sont souvent en décalage avec les cadres institutionnels qui sont censés en être le support. Par exemple, une coopération dont l'objectif affiché est l'emploi peut aussi traiter de problèmes de santé rencontrés par un usager. C'est là que l'utilisateur trouve sa place, parce que les acteurs de ces coopérations « [construisent] le sens local des démarches [... bricolent et recombinent] de manière pragmatique les ressources à disposition » (Archias, 2002, p.10).

Conclusion

L'objectif de cette communication était de proposer une définition pertinente du territoire des réseaux pour disposer d'une lecture de leviers actionnables de performance. Nous avons exploré cette question dans le domaine de l'action sociale, dans lequel les organisations en présence doivent coopérer pour répondre aux besoins des usagers et donc pour être performantes. La double difficulté ici est l'articulation des compétences des organisations en présence et l'articulation de leurs territoires d'intervention quand il s'agit de coopérer. Nous avons dans cette communication montré que la notion d'espace consensuel, parce que sa définition s'appuie sur l'action, est particulièrement pertinente pour déceler des leviers de performance. Nous avons vu que le rôle des ressources humaines est primordial dans le développement et la réussite de ces pratiques coopératives. Pour être effectives, les

coopérations se fondent sur une légitimité/légitimation : répondre aux besoins des usagers. Un langage commun aux différents acteurs du réseau émerge. Un consensus apparent est nécessaire, par exemple sur un objectif commun. La réussite de la coopération ou le sentiment de réussite de la coopération, partagé par les acteurs, favorise l'implication des acteurs.

Les acteurs définissent la réussite commune de deux manières liées : atteindre les objectifs institutionnels quand le réseau est financé pour atteindre des objectifs précis et mieux répondre aux besoins des usagers. La valorisation effective de ces besoins pose problème. Elle se heurte à plusieurs difficultés : celle de la confidentialité de l'information, de sa complétude, de sa fiabilité ainsi que celle de la compatibilité des systèmes d'information des différentes organisations intervenant dans le domaine de l'action sociale. En outre, la mesure des besoins constitue une approximation reposant sur une hypothèse implicite très discutable : cette hypothèse concerne la relative stabilité des besoins des usagers. Or, les usagers sont mobiles, à la fois dans leurs projets et géographiquement. L'on pourrait arguer qu'à un territoire donné correspondraient des besoins spécifiques. La référence traditionnelle de la territorialisation de l'action publique est celle des besoins des publics. Emerge ici en parallèle la référence aux territoires, qui deviennent des zones avec des problèmes particuliers. La dérive possible est que, pour être pris en compte, les besoins des usagers doivent s'inscrire dans le standard des réponses proposées dans le territoire où ils vivent. La question de l'égalité de traitement se pose ici de manière particulièrement saillante, car à chaque territoire, sur chaque espace consensuel, les services proposés diffèrent. La place de l'utilisateur dans la relation de co-production de service et sa marge de manœuvre s'avèrent alors problématique.

Bibliographie

Archias P. (2002), Le travail des entrepreneurs de médiation comme témoin des tensions entre règles d'organisation et processus pragmatique de coordination, *Colloque "L'action publique au travail"*, Paris, 30 et 31 oct., 11 p.

Bidault F. (1993), Apprentissage et réseaux, *Economies et Sociétés, Série Dynamique Technologique et Organisation*, W., n°1, 5/1993, p.79-101

Borzeix A., Collard D. (2001), Entre lieux-mouvement et lieux de vie: peut-on "gérer" les gares de banlieue?, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.39-52

Chappoz Y. (1998), Le pilotage des dynamiques d'acteurs dans les politiques publiques locales, ébauche d'un cadre conceptuel à partir d'études de cas en Rhône-Alpes, *Pilotage, Gestion des Ressources Humaines et Système d'Information – Management public et privé*, vol.4, Presses académiques l'Ouest, p.519-532

Cohendet P. (1996), Réseaux, pertinence et cohérence, *Cohérence, pertinence et évaluation*, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris, 308 p.

David A. (2000), La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?, *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, "Perspectives en Management Stratégique"*, Montpellier, 24-25-26 mai, 22p.

Dupuich-Rabasse F., Zarifian P. (2001), La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication, *Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol.1, La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège, septembre 2001, p.527-541

Eggrickx A. (2000), L' « institutionnalisation » d'un réseau : le cas de Camdib, AIMS 2000, *IXème Conférence internationale du management stratégique*, Montpellier, 19 p.

Friedberg Erhard (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, 405 p.

Giordano S., Dupuy Y., Eggrickx A., Guibert N. (1999), Network Performance : A Monography, *Industrial and Purchasing Conference*, 8 p.

Giordano S. (2004), « Un apport de l'analyse des réseaux sociaux à la recherche comptable : le cas des transactions de réseaux interentreprises », *Comptabilité Contrôle Audit*, juin, p69-87.

Grand L., Leyronas C. (1998), Réseaux et valeurs: valeurs du réseau et réseau de valeurs, *XIVèmes journées nationales des I.A.E., Marketing, stratégie et organisation*, vol.3, Presses académiques l'Ouest, p.382-400

Hirtzlin I. (1999), La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé, *Politiques et Management Public*, vol. 17, n°3, p.107-128

Jarillo J. C. (1990), Research Notes and Communications - Comments on "Transaction Costs and Networks", *Strategic Management Journal*, vol.11, p.497-499

Johanson J., Matisson L.-G. (1991), Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared With the Transactions-Cost Approach, *Markets, Hierarchies and Networks*, coordonné par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.256-264

Knoke D., Kuklinski J. H. (1991), Network Analysis: Basic Concepts, *Markets, Hierarchies and Networks*, coordonné par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.173-182

- Lazega Emmanuel (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris
- Maillard J. de (2000), Le partenariat en représentations: contribution à l'analyse des nouvelles politiques sociales territorialisées, *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°3, sept., p.21-41
- March James G. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, p.563-577
- March James G., Olsen Johan P. (1975), The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity, *European Journal of Political Research*, vol. 3, p.147-171
- Marchesnay M. (1999), Une version racinienne de la recherche doctorale en sciences de gestion : la triple unité de pensée, d'observation et de proposition, [working paper]
- Mari I. (1998), La valeur au cœur des organisations en réseau : une analyse en terme de quasi-rente, *XIVèmes journées nationales des I.A.E., Pilotage, Gestion des Ressources Humaines et Système d'Information – Management public et privé*, vol.4, Presses académiques l'Ouest, p.319-331
- Mochtari A. (2001), Démocratie, management local et bonne gouvernance, *2ème Programme Triennal de Ville-Management, 5èmes Rencontres*, Bayonne, 15 p.
- Muller Pierre (1998), *Les politiques publiques*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 127 p.
- Orange G., Vatteville E. (2003), Gouvernance territoriale et développement durable, *Rencontres Internationales "Démocratie et Management Local"*, Québec, mai, 15 p.
- Powel Walter W. (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research in organizational behavior*, vol.12, p.295-336
- Rousseau F., Salaün-Bidart A. (1999), Autonomie et contrôle des salariés et performance de réseau, *10ème congrès de l'AGRH, La GRH : contrôle et autonomie*, vol. 2, p.879-887
- Salancik Gérald R. (1995), Review Essay - Wanted: A Good Network Theory of Organization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p.345-349
- Soulier E. (2004), Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances, *KM, points de vue et expériences*, Paris, Hermès Lavoisier, 18 p.
- Tarondeau Jean-Claude (1998), *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 127 p.
- Thompson G. (1991), Networks – Introduction, *Markets, Hierarchies and Networks*, coordonné par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.171-172
- Veltz P. (2001), Conclusion - Le travail en réseau: tendances et tensions, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.287-300
- Wenger E. (2000), Communities of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, jan-feb, p.139-145