Colloque « Mutations des ICIC » - Paris (25 -27 septembre 2006)
Axe thématique : Les mutations des productions artistiques et intellectuelles

L'ORGANISATION RETICULAIRE DANS LE CAPITALISME DE L'INNOVATION INTENSIVE A LA LUMIERE DES PRATIQUES DE GESTION AU SEIN DE L'INDUSTRIE CULTURELLE : VERS UN PARADIGME « CREATIF » ET « COGNITIF » ?

Yvan RENOU, Damien ROUSSELIERE
LEPII - GRENOBLE II - FRANCE[1]

Résumé

Cet article a pour ambition d'analyser les nouvelles modalités de coordination à l'œuvre au sein du capitalisme « post-industriel » ou « de l'innovation intensive » en les confrontant à certaines pratiques observées dans le secteur culturel (Menger, 2002). Cherchant dans un premier temps à caractériser les organisations évoluant dans le secteur culturel, on met en évidence que ces dernières peuvent être appréhendées, dans leur grande majorité, comme des organisations « floues » et « latentes » (Starkey et al., 2000) et qu'une telle structuration - loin d'être «hybride » ou « inachevée » - apparaît dotée d'une assez forte spécificité et relativement bien stabilisée. On procède alors, dans un second temps, à l'analyse du pilotage de la coordination des activités à l'intérieur de différents réseaux d'entreprises du secteur automobile à la lumière de ces différents faits stylisés. On met en évidence une assez forte disparité entre les réseaux nord-américains et japonais, notamment dans la caractérisation des normes de gouvernance encadrant le processus de conception de produits. Plus généralement, on avance que l'inadaptation des normes encadrant le processus de conception au sein de certains réseaux nord-américains témoigne d'une absence de prise en considération de l'avènement d'un nouveau « paradigme » dans le pilotage du réseau et permet d'expliquer en partie leurs moins bonnes performances économiques. On conclut sur la nécessité de revisiter la notion de « structure de gouvernance » afin de rendre compte de l'avènement d'un paradigme intégrant notamment la dimension « créative » de l'agir.

Introduction.

Cet article a pour ambition d'analyser les nouvelles modalités de coordination à l'œuvre au sein du capitalisme « post-industriel » ou « de l'innovation intensive » (Hatchuel, Weil, Le Masson, 2002) en les confrontant à certaines pratiques observées dans le secteur culturel. L'hypothèse centrale que l'on cherche à tester est la suivante : l'analyse des pratiques en vigueur dans le secteur culturel - confronté depuis de longues décennies à la problématique de la création collective - s'avérerait être une étape essentielle afin de comprendre et répondre aux principaux enjeux associés

[1] *Laboratoire d'Economie de la Production et de l'Intégration Internationale* (CNRS).
Correspondance : yvan.renou@upmf-grenoble.fr ; damien.rousseliere@upmf-grenoble.fr

à l'avènement d'un nouveau type de capitalisme. Ainsi, selon (Menger, 2002, pp. 8-9), « non seulement les activités de création artistique ne sont pas ou plus l'envers du travail, mais elles sont au contraire de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrées par les mutations récentes du capitalisme ». Les contradictions inhérentes au capitalisme contemporain - à l'origine des tensions entre les exigences de liberté des salariés, les formes de rémunération et les modalités de contrôle de l'activité - témoigneraient alors d'une évolution du travail vers un paradigme « créatif » et « cognitif » (Benghozi, 1995).

Si l'on admet à l'instar de P.J. Benghozi que « les solutions organisationnelles et de gestion développées dans le domaine culturel permettent de mieux comprendre et concevoir les nouveaux modèles d'organisation qui se font jour dans les secteurs industriels les plus classiques » (1995, p 52), l'un des premiers enjeux analytiques auquel il est nécessaire de se confronter est de comprendre « positivement » l'ambiguïté qui caractérise les organisations culturelles dans leur grande majorité : loin d'être une entrave au développement des ces dernières, celle-ci se révèlerait à l'inverse une condition essentielle de l'épanouissement d'un agir « créatif ». Ainsi l'épineuse question de l' «impossible » gestion des organisations culturelles, du fait de la diversité des logiques d'action ainsi que de la superposition de différents savoirs de gestion en leur sein (individuels et collectifs, savoir pratiques et savoirs théoriques…) se trouverait reconfigurée : d'un « problème » elle deviendrait un « espace » (Hatch, 1999) qu'il conviendrait d'investir afin de mieux cerner les nouveaux modes de gouvernance qui permettent de générer une performance créatrice au sein du capitalisme « post-industriel ». L'hypothèse forte que l'on essaiera de défendre dans cet article est que, loin d'être «hybride » ou « inachevée », les formes organisationnelles au sein du secteur culturel apparaissent dotées d'une assez forte spécificité et relativement bien stabilisées de telle sorte qu'elles parviennent à surmonter l'ambiguïté qui leur est inhérente et ainsi à assurer un pilotage efficace du processus de création collective.

Pour mener à bien ce projet, on procédera de la manière suivante : dans un premier temps, on cherche à identifier les principaux faits stylisés caractérisant les organisations évoluant dans le secteur culturel. Nous appuyant sur des monographies personnelles d'organisations associatives et coopératives évoluant dans le secteur culturel ainsi que sur des études de cas plus ciblées, on montre que les organisations du secteur culturel peuvent être caractérisées comme des organisations « floues » et « latentes » (Starkey *et al.*, 2000) et qu'une telle structuration permet de surmonter efficacement le problème de l' « ambiguïté de gestion » auxquelles ces dernières sont confrontées (**section I)**. On procède alors à une analyse du pilotage de la coordination au sein d'une configuration productive particulière – le réseau vertical d'entreprises au sein du secteur automobile – à la lumière de ces différents faits stylisés. Nous appuyant sur différentes études comparatives cherchant à caractériser les divers modes gouvernance repérés au sein des principaux constructeurs automobiles mondiaux, on parvient à identifier différents « types » de pilotage de ces réseaux en distinguant clairement les réseaux japonais (qui parviennent à créer un climat de confiance et de « justice » à même d'encourager une participation active des principaux membres dans le processus de création collective) et américains (confrontés pour leur part à une « crise » relativement aiguë avec leurs sous-traitants du fait de l'existence de normes de gouvernance trop contraignantes et réifiantes) **(section II).** On conclut sur la nécessité de renouveler la notion classique de « structure de gouvernance » utilisée en économie industrielle - notion trop associée à une conception « instrumentale » de l'agir - afin de rendre compte théoriquement de tournant « cognitif », « créatif » mais également « politico-moral » survenu dans la coordination des activités au sein des formes organisationnelles modernes au cours des dernières années.

I. Le management de l'ambiguïté dans le spectacle vivant : des organisations « floues » et « latentes ».

Comme l'ont mis en évidence différents auteurs (Benhamou, 2003 ; Menger, 1999, 2001, 2002), on a vu émerger au cours des dernières décennies dans le secteur culturel - et en particulier au sein du spectacle vivant - un modèle « canonique » d'organisation composée d'un directeur artistique (voire un petit collectif) et d'une structure administrative souple (une personne voire deux)[2]. De manière plus générale, la longue période de transformations des organisations culturelles en France se caractérise par le passage des troupes d'artistes permanents (sur le modèle de la Comédie Française) aux troupes d'artistes intermittents avec une structure administrative permanente (CPNEF-SV, 1997). Les compagnies du spectacle vivant apparaissent alors au terme de ce processus comme l'exemple type d'organisations et de réseaux *par projet*, se basant sur la *réalisation d'une œuvre* (activité de création à commande personnelle (Arendt)) dont le *mode de réalisation est par nature collectif.*

Cette évolution de la pratique de création artistique est à l'origine de tensions sur l'organisation du travail au sein des diverses organisations culturelles. Ces dernières occasionnent en effet une « mise à l'épreuve » des règles de gouvernance antérieures et sont à l'origine d'une nécessaire refonte des modalités de gouvernance au sein des organisations culturelles. Le passage de l'artiste à l'entrepreneur collectif nécessite en particulier de s'interroger sur les nouvelles règles de gouvernance qui peuvent permettre de faire face au caractère « ambigu » et « conflictuel » des relations au sein de telles organisations du fait de l'imbrication croissante des différentes formes de travail.

A la suite de Starkey *et al.* (2000), il est possible de rendre compte de cette évolution en parlant d'avènement d'« organisations latentes » au sein du secteur culturel[3]. Distinctes des « réseaux », il s'agit plus précisément d'organisations dans lesquelles : i) les relations entre ses membres sont endurantes et se perpétuent dans le temps (mais en se reconfigurant en fonction de projet qui évolue également) ; ii) les connaissances sont partagées et se développent dans le temps via divers processus d'apprentissage ; iii) la confiance constitue une modalité de coordination essentielle dans la mesure où elle conditionne l'évolution et le maintien des relations constituées. De telles organisations se révèlent alors particulièrement aptes à soutenir le processus de création collective dans la mesure où « a central broker reconstitutes the same creatively unique set of agent partners on a recurring basis » (Starkey *et al.*, 2000, p 300).

Starkey *et al.* (2000) synthétisent les principales caractéristiques de ces organisations dans le tableau suivant :

[2] Notre présentation des faits stylisés du spectacle vivant se base sur l'exploitation de monographies d'organisations associatives et coopératives réalisées en région Rhône-Alpes dans le cadre du programme de recherche « l'économie sociale et solidaire en région » (Demoustier *et al.* 2003 a et b). Différentes organisations ont été étudiées (cinémas indépendants, associations d'amateurs, compagnies professionnelles de musique etc.) prenant en charge quatre types principaux d'activités (création artistique et culturelle, production, diffusion, formation …). On retient ici les organisations ayant une fonction de création artistique et culturelle.

[3] Cette notion a été reprise par la suite - entre autres - par Sydow, Staber (2002), Scott (2004), Grabher (2004) ou Ferriani *et al.* (2005).

Characteristic	Network	Latent Organization
Relationships	Constantly redefined by dictates of market transactions	Enduring
Resource Base	Fluctuating web of agents facilitated by broker on a project-by-project basis	Constantly configuration and reconfiguration of same members
Knowledge Base	Individual and transitory for duration of the project	Shared between specific members and developed over time
Differential Offering	Cost effectiveness delivered through functional and numeric flexibility	Trustworthy track record of working together as guarantee of quality

Tableau 1 : « organisations latentes » et « réseaux » : éléments distinctifs
Source : (Starkey et al., 2000, p. 301)

Dans cette section, on cherche à valider la pertinence d'une telle caractérisation tout en la complétant. Le « compromis organisationnel » à l'œuvre dans de telles organisations ne se révèle pas seulement « cognitif » mais aussi « politique » dans la mesure où il doit tenir compte de la contradiction potentielle entre la personnalisation de la structure (des droits d'auteurs, des responsabilités, des modes de rémunérations, etc.) et l'existence de règles de gouvernance collectives (au sein de l'organisation mais également dans le rapport entre cette organisation et les autres).

1.1. Activité de création et tensions sur l'organisation du travail : le rôle « stabilisateur » des organisations latentes.

Face au caractère « ambigu » et « conflictuel » de la coordination au sein du secteur culturel, les structures organisationnelles ont tendance à adopter des nouvelles formes d'organisation à même de gérer les tensions ainsi occasionnées : les organisations « latentes », fonctionnant sur le mode de structures « projet » entre acteurs ayant développé des relations « endurantes » (i.e. inscrites dans la durée). On détaille ce mode de fonctionnement en montrant comment il tente de répondre aux spécificités du marché du travail au sein du secteur culturel.

Diversité des statuts et des engagements : ambiguïté et conflits dans l'organisation du travail.

En s'intéressant à la structuration interne de l'organisation culturelle, il s'agit de prendre en compte non seulement le « continuum » entre les différentes formes du travail gratuit et rémunéré entre le salariat et le bénévolat mais aussi et surtout leur imbrication. On note en effet que les formes que prend le statut du travail dans le secteur culturel se caractérisent par :

- une relation sociale d'emploi de l'entrepreneur individuel (artistes et techniciens) ;
- une forme « hybride » des salariés permanents de ces compagnies, dont une partie peut même être calquée sur la fonction publique (même si juridiquement l'organisation n'est pas nécessairement de droit public).

Essentiellement présent au sein des compagnies de théâtre, le statut « d'intermittent » est initialement propre au secteur culturel mais a été par la suite étendu à d'autres secteurs connexes (notamment l'audiovisuel qui a entraîné une forte diffusion de ce statut (Farchy 1999)). Comme le souligne Pierre Michel Menger (1999), le système de protection sociale est adapté à une situation où

le chômage n'apparaît pas comme un accident de parcours mais comme une caractéristique de ces professions, du fait de l'autonomie revendiquée et de leur rapport multiple à des employeurs. De par sa nature « autonome », il se rapproche du statut d'entrepreneur individuel de l'artiste (plasticien ou auteur) qui possède son propre système d'assurance sociale. Dans la plupart des pays au monde, on constate que le statut du travail est une forme composite empruntant pour une part au travail indépendant et pour une autre part au travail salarié[4].

Dans la logique même, le régime d'intermittence renvoie à des positions qui peuvent être extrêmement diverses au sein de l'organisation :

- **« l'intermittent permanent »**[5] correspond à une situation d'imbrication entre salariat (juridiquement la personne est en situation de subordination par rapport à l'organisation) et entrepreneuriat individuel ou collectif. La relation est de fait retournée : l'organisation est le lieu de la réalisation du projet artistique du directeur artistique ou du collectif d'artistes dans le cas des compagnies ou de lieux de création ;

- **« l'intermittent occasionnel »** renvoie à une situation d'imbrication entre salariat (lien de subordination au projet mis en place par la direction artistique de l'organisation) et chômage (le temps de travail manquant est renvoyé à la responsabilité de l'artiste qui doit en assumer la recherche ou le cas échéant être indemnisé) ; sollicitée une ou plusieurs fois par an, la personne fait ainsi partie d'un cercle plus large de comédiens ou de techniciens régulièrement appelés ;

- **« l'intermittent associé »** est une situation hybride entre ces deux pôles : suivant les situations, la personne peut en effet avoir plus ou moins d'influence sur la mise en place du projet artistique, le temps de travail ou de chômage à l'extérieur de l'organisation pouvant être vu alors comme une variable d'ajustement ou relever pour partie de la responsabilité de la structure. Il conçoit ainsi avant tout son activité dans le cadre du collectif dont il fait partie (il lui donne la priorité et adapte les autres sollicitations en fonction de sa part de travail).

Dans le cas des salariés permanents, le statut de salarié est clairement défini (à la différence des artistes ou techniciens des compagnies). Il peut toutefois être dual : pour partie calé sur la fonction publique territoriale, c'est le type de rapport au travail (stabilité du cadre de travail, déconnexion de la rémunération par rapport à la productivité du travail) qui est utilisé comme référence dans les organisations s'inscrivant dans le cadre des politiques publiques (notamment pour les lieux de diffusion du spectacle vivant)[6] ; pour partie s'accompagnant d'une dimension d'engagement (qui peut être absente des organisations dont la référence de structuration interne est le secteur public), les salariés gèrent alors leur temps de travail en fonction d'une mission générale de l'organisation et non en fonction strictement de leur poste de travail.

---

[4] Ainsi au Canada par exemple, si les artistes ont le statut de travailleur indépendant, ils peuvent obtenir un statut de « permanents » dans des compagnies, les syndicats interviennent fortement dans la régulation du marché du travail et dans la mise en place de conventions collectives (Laplante, 1999).

[5] Notons en effet que dans le régime de l'intermittence, les artistes - à la différence des techniciens - n'ont pas l'obligation d'avoir une multiplicité d'employeurs. Il existe donc une reconnaissance de la particularité de ce travail autonome par rapport au travail hétéronome du technicien, plus proche du salarié classique.

[6] Voir le rapport récent sur l'économie de la billetterie réalisé par le Département des études et de la prospective du Ministère de la Culture.

	Relation de travail avec l'organisation	Relation avec les objectifs de l'organisation
Intermittent permanent	Permanente (rémunération variable à l'activité mais équilibre mensuel)	Forte : Porte le projet artistique de l'organisation
Intermittent associé	« Permittente » (rémunération variable à l'activité mais équilibre mensuel suivant les sources de revenus)	Moyenne : Priorité au projet artistique de l'organisation et arbitrage avec autres sources de revenus
Intermittent occasionnel	Occasionnelle (rémunération variable à l'activité)	Faible : Priorité aux sources de revenus les plus importantes
Permanent « fonction publique »	Permanente (rémunération stable)	Faible (obligation de moyens)
Permanent « éducation populaire »	Permanente (rémunération stable)	Forte (obligation de résultats)

Tableau 2 : Les relations au sein de l'organisation latente culturelle
Source : (Demoustier et al. 2003a)

La gestion de statuts différents peut être un problème dans un certain nombre d'organisations. On peut en effet mettre en évidence plusieurs dynamiques « conflictuelles » entre ces différents statuts :

- une relation conflictuelle entre « artistes » et « gestionnaires » (Chiapello, 1998) : elle se concrétise souvent par des oppositions entre les personnels administratifs et artistiques. En témoigne au sein des compagnies de théâtre le fort *turn-over* de leurs coordinateurs salariés. En outre, au sein de ces organisations, l'engagement demandé aux salariés permanents peut rentrer en contradiction avec la subordination du contrat de travail, ce qui explique certaines difficultés de positionnement ;
- une « lutte des places » dans l'organisation notamment lors du passage d'un statut à un autre: on peut relever des passages d'intermittents occasionnels à intermittents associés voire permanents ou inversement des personnes qui « prennent du recul » par rapport à l'organisation.

Ces différents conflits renvoient à la difficulté selon Benghozi (1995) de gérer l'ambiguïté inhérente à la création artistique, cette dernière s'accompagnant mal d'une trop forte différenciation des tâches. On peut citer par exemple l'ambiguïté sur ce qui est commandé pour l'administrateur salarié[7] : « vendre » le spectacle mais sans être « commercial », être en empathie avec le travail artistique mais savoir rester à sa place, prendre des initiatives mais être à la disposition du directeur artistique, « participer » en dehors de son temps de travail à la constitution du réseau culturel de l'organisation par l'assistance à des spectacles…

[7] Dans le cadre de leur développement, les compagnies du spectacle vivant s'inscrivent dans deux grandes logiques de recrutement et de gestion des nouveaux salariés accueillis : une logique « affinitaire » et une logique de « compétences » (les Master de gestion culturelle). La tension dans la gestion d'un lieu par une compagnie culturelle peut être alors amplifiée par l'arrivée d'une nouvelle division du travail.

Gestion de l'ambiguïté et raison d'être des organisations latentes : un « compromis institutionnalisé » limité ?

Devenu « distribué », le processus de création au sein des organisations culturelles se révèle complexe et générateur d'ambiguïté. Comme on le sait, March et Olsen (1976) ont identifié quatre formes d'ambiguïté : une ambiguïté liée à l' « intention » (due à des préférences mal définies ou multiples et à des objectifs conflictuels), une ambiguïté liée à la « compréhension » (due à la multiplicité possible des interprétations des intentions respectives), une ambiguïté liée à « l'histoire » (difficulté à comprendre ce qui arrive ici et maintenant et pourquoi) et une ambiguïté liée à « l'organisation » (due à de fréquentes réorganisations). La notion d' « organisation latente » vise essentiellement à répondre aux deux premières formes d'ambiguïté. Elle permet en effet : i) de faire face à la multiplicité et à la diversité des contributions afin de créer un « œuvre » collective ; ii) de générer assez d'« unité » - via les liens « forts » qui unissent les différents acteurs impliqués de manière récurrente dans divers projets - afin d'être en mesure d'interpréter les intentions de chaque participant[8]. En d'autres termes, l'organisation floue au sein des formes « latentes » permet d'investir positivement « l'espace vide » (*the empty space* ; Hatch 1999) occasionné par la complexité de la coordination en constituant une « ressource » pour les comportements créatifs[9].

Comme l'ont montré Ferriani *et al*. (2005), on retrouve cette concentration de « liens forts » au sein de l'industrie cinématographique et notamment entre le directeur artistique et les différents acteurs de la chaîne de production. Afin de rendre praticable l'ambiguïté inhérente à l'activité artistique, de nombreuses organisations culturelles ont tendance à centraliser les décisions dans les mains du directeur artistique et à créer des relations personnalisés exclusivement avec ce dernier[10]. Cette tendance se trouve particulièrement mise en évidence dans l'étude réalisée par Ferriani *et al.* (2005) :

Expected		2	4	6	7 (*)	8
2	Director	-	low	low	low	low
4	Production designer	low	-	high	high	high
6	Cinematographer	low	high	-	high	high
7	Editor	low	high	high	-	high
8	Composer	low	high	high	high	-

Observed		2	4	6	7 (**)	8
2	Director	-	0.62	0.51	0.45	0.69
4	Production designer	0.65	-	0.89	0.84	0.87
6	Cinematographer	0.55	0.88	-	0.83	0.86
7	Editor	0.35	0.80	0.76	-	0.82
8	Composer	0.66	0.90	0.80	0.84	-

Figure 1 : Expected and observed patterns of collaboration dispersion (core roles)

[8] Comme le fait remarquer M.J. Hatch (1999), Eisenberg (1984) défendait déjà une position semblable : « Eisenberg (1984:230) claimed that people in organizations do not always promote correspondence between their intentions and the interpretations given to their messages. At times, they purposefully omit contextual cues to allow for multiple interpretations by others. In his view, organizational structures are at least partly defined in terms of tensions (e.g. between centralization and decentralization) and ambiguity helps construct and maintain these tensions by allowing 'for multiple interpretations while at the same time promoting a sense of unity' » (p 81).

[9] Comme le note March (1976), cet espace mal défini est propice à l'épanouissement d'un agir « expérimental » et « créatif » : « Playfullness allows experimentaion. [...] A strict insistence on purpose, consistency, and rationality limits our ability to find new purposes. Play relaxes that insistence to allow us to act 'unintelligently' or 'irrationally', or 'foolishly' to explore alternative ideas of possible purposes and alternative concepts ofbehavioral consistency".

[10] La figure contemporaine de l'artiste s'est en effet construite sur la vision « romantique » d'un professionnel autonome et responsable de son activité (Bourdieu, 1998). Cet état de fait est renforcé par différentes obligations administratives comme la licence d'entrepreneur du spectacle nécessaire pour la production et la diffusion du spectacle vivant ou comme les délégations de service public, la plupart du temps (*intuitu personae*). De nombreuses compagnies pourtant sous statut associatif peuvent en outre avoir le nom du directeur artistique.

Compte tenu du rôle primordial du directeur artistique au sein des organisations culturelles, il peut sembler légitime de se poser la question des problèmes engendrés par le renouvellement du porteur du projet et donc de la survie de l'organisation : entre dissolution, reprise par un nouveau « broker » (Starkey *et al*., 2000) ou difficulté d'élargissement à de nouveaux membres (en ce qui concerne leur égal accès au projet artistique de l'organisation).

1.2. Connaissances et confiance : les règles de gouvernance.

Les tensions sur les objectifs de l'organisation sont donc en relation avec les luttes des places et de classements dans et entre ces organisations. Se pose alors la question de la compatibilité entre les règles de gouvernance et notamment entre les principes de mutualisation (dont celles des revenus). Cette mutualisation peut en particulier concerner les salaires : ces derniers peuvent être soit équivalents pour tous les intervenants salariés (par exemple pour tous les intermittents salariés comme cela est le cas dans la Troupe de Ariane Mnouchkine *Le Théâtre du Soleil* imitant en cela la troupe de Molière), soit modulés par rapport aux grilles conventionnelles (notamment pour les compagnies incorporant une dimension de diffusion). Certaines compagnies autorisent la pratique (de moins en moins tolérée) du « rachat de cachets » afin de permettre à leurs comédiens d'accéder au régime d'indemnisation de l'intermittence. Dans d'autres compagnies caractérisées par la multiplicité des projets artistiques défendus, des péréquations peuvent être effectuées entre des projets dont certains peuvent être moins rentables que les autres[11].

L'organisation peut être également le lieu d'un partage des compétences entre les différentes personnes qui en font partie : à ce titre, elle peut permettre une forme de mutualisation des productivités au travail (notamment dans les associations de comédiens et de musiciens). Cette mutualisation des compétences permet une forme d'apprentissage collectif (formation des nouveaux comédiens pour les professionnaliser et les rendre autonomes) de telle sorte que la compétence n'est pas fonction du diplôme mais de l'insertion dans la dynamique d'un collectif de travail, de la diversification des expériences et de la confrontation à de nouvelles situations de travail. L'organisation apparaît à ce titre comme participant à la construction « d'architectures temporaires de processus d'apprentissage » (*Temporary Architectures of Learning* ; Grabher, 2004).

L'implication dans le réseau se fait ainsi avec des contreparties ambiguës : la constitution de compétences et connaissances pour une part spécifiques (rendant plus efficaces l'organisation) mais surtout valorisables ailleurs. De cette manière, le collectif participe à la constitution du capital social des participants dans l'organisation latente, dans une logique de diversification des risques pour ces derniers (« careers portfolios »), renforçant ainsi la confiance réciproque et réduisant leur tendance à l'opportunisme (Casey, 2004). Les différents intérêts individuels des artistes sont ainsi réconciliés dans le cadre d'un collectif de travail.

[11] Exemple des différents collectifs de musiciens dont l'exemple canonique en France est l'ARFI (Association à la recherche d'un folklore imaginaire), collectif lyonnais.

	Attentes réciproques et confiance	Conflit et perte de confiance
Directeur artistique	Réalisation du projet artistique Enrichissement de ce projet artistique	Dérive commerciale Accès à de nouveaux réseaux
Intermittent associé	Entretien des compétences individuelles Accès à de nouveaux réseaux Participation à la création	Reconnaissance individuelle du directeur artistique alors que travail collectif
Intermittent occasionnel	Création et/ou entretien des compétences individuelles Accès à de nouveaux réseaux	Limitation de l'accès à la création
Permanent salarié	Promotion professionnelle : prise de responsabilité supplémentaire Accès à de nouveaux réseaux (institutionnels)	Reconnaissance : Porte-parole de l'organisation mais pas de prise sur le projet artistique

Tableau 3 : Confiance et conflits dans les organisations latentes culturelles
Source : (Demoustier et al. 2003a)

Les implications pour les organisations en place sont donc paradoxalement le renforcement du caractère flou et poreux de leurs frontières les rendant ainsi relativement « fragiles ». Au sein de certaines compagnies, on observe une tendance à construire de manière « individuelle » sa carrière, ce qui a pour conséquence une fragilisation potentielle des organisations latentes dans la mesure où ces dernières ne sont pas équipées pour répondre à l' « ambiguïté organisationnelle » (4è type identifié par March et Olsen) générée par de tels mouvements (cf annexe 1).

Dés lors deux types de perturbations peuvent survenir au sein du secteur culturel :

- entre les différentes organisations latentes d'un même niveau : les artistes mettent en concurrence les organisations latentes en fonction des perspectives distinctes de rémunération qu'elles leur proposent. Ainsi, comme le soulève Menger (1999, p 551), « artists learns how to spread their occupational risks by forming career portfolios, i.e. by mixing one-shot ties, which are the normal feature of a loosely coupled hiring system, and recurrent « bread and butter » accounts with a few producers ». Cette stratégie permet ainsi selon Faulkner et Anderson (1987) de diversifier les risques, d'acquérir de l'information sur de nouvelles perspectives et de constituer et accumuler du capital humain spécifique par une diversité de travail, de style, et de capacités d'adaptation à des équipes différentes ;
- entre les différentes organisations latentes relevant de fonctions et d'objectifs différents : la trajectoire d'institutionnalisation de l'organisation conduit à la possibilité d'enrichir les objectifs de l'organisation par la prise en charge non seulement d'activités de création mais aussi de diffusion (cas des scènes nationales, des centres dramatiques nationaux). Ken Starkey et Sue Tempest résument le conflit qui en résulte comme suit : "flexible career paths have emerged (…) and these have led to more 'open and opportunistic' forms of social capital that encourage cooperation across firm boundaries. But they have also led to more opportunistic behaviour by individuals and firms" (Tempest *et al*., 2004 ; pp1524-25).

Afin de gérer cette tension coopération / opportunisme en leur sein, les organisations latentes tentent toutefois de réagir en érigeant des règles de gouvernance afin de lutter contre l' « érosion » de la confiance entre acteurs. Starkey et Tempest résument cette idée de la manière suivante : "Learning increasingly occurs at the limits of organizations within fluid networks and teams. For firms to profit from the knowledge developed in such liminal communities, they have to

demonstrate to individual workers that they can offer genuine learning opportunities to develop relevant knowledge. By so doing, (…) they may able to forge ongoing attachments with mobile workers to facilitate ongoing learning relationships. The social capital that these relationships forge can enable the efficient and effective reconvening of knowledge-rich latent organizations for production success" (Tempest, Starkey, 2004; pp 522-23)[12].

Conclusion de section.

Comme le notent Starkey *et al.* (2000 ; p 300), « latent organizations offer the opportunity to generate competitive advantage from a specific resource mix in an increasingly networked, competitive, and uncertain production environment ». La transformation des modalités de régulation du secteur culturel (statut du travail, remise en cause de « l'exception culturelle », valorisation des « industries culturelles » au détriment du spectacle vivant…) conduit à la transformation des relations inter-organisationnelles (Seaman, 2004) et à l'apparition d'organisations à même de gérer positivement l'ambiguïté qui les caractérise, notamment via l'établissement de règles de gouvernance appropriées.

Cependant, des conflits peuvent prendre place sur les différentes règles de gouvernance existantes : i) entre les différentes règles de rémunération et la renommée ou la réussite de certains projets : ainsi entre salariés permanents et artistes, entre artistes émergents et reconnus… ii) entre les différentes règles de mutualisation au sein des réseaux : arbitrage entre les revenus, participation au projet artistique ou non… de telle sorte que, « ''latent organizations'' can be considered as the form of team tenure in spite of a free job market. These teams are vehicles of design cultures well recognized by the companies » (Hatchuel, Weil, Le Masson, 2005). La construction d'une base de connaissances communes doit alors permettre l'évolution dynamique des organisations et se voit attribuée une double mission : i) faire cohabiter ensemble des objectifs contradictoires (entre l'organisation et chaque personne qui y participe) ; ii) garder *flou* les différents engagements de chacun : c'est seulement en cas de conflit que *l'explicitation* (par le recours au contrat de travail pour les permanents salariés, par la dénonciation de la main mise du directeur artistique…) apparaît.

L'hypothèse que l'on peut alors formuler pour clore cette section est que ces organisations ne tendent à perdurer que dans le cadre de relations extérieures structurantes (la solidarisation volontaire ou « la structuration d'un ensemble de « contraintes mutuelles » » au sens de Claude Vienney (1980 ; p 393)) notamment autour de la revendication d'un Tiers Secteur Culturel, comme forme d'entrepreneuriat à but non lucratif : la logique de l'activité n'est alors pas celle de l'enrichissement (découlant d'un but visé de la rentabilité du capital investi) mais la logique de réalisation d'un projet « au service » de la collectivité (Rousselière, Vézina, 2006)[13].

Voyons maintenant comment ces différents faits stylisés établis consécutivement à l'analyse des pratiques de coordination au sein d'organisations culturelles peuvent permettre d'éclairer certaines tendances à l'œuvre au sein du secteur manufacturier. On focalisera plus particulièrement l'analyse sur les pratiques de coordination au sein des réseaux verticaux d'entreprises évoluant dans le secteur automobile.

---

[12] "The quality of experiential on-the-job learning depends on the challenge and diversity of the production role offered. The most challenging jobs tend to be concentrated in the hands of those with established reputations, creating important issues of exclusion from access to learning opportunities for many workers. Freelance individuals are anxious to maintain continuity of employment and so they seek to move swiftly from one project to the next" (Tempest *et al.*, 2004: 1535).

[13] Ce service pouvant toutefois prendre plusieurs formes entre la « démocratisation de la culture » (la mise à disposition du plus grand nombre d'œuvres artistiques) ou la « démocratie culturelle » (la participation du plus grand nombre à la définition et à la réalisation de la culture).

II – Innovation distribuée et nouvelles normes de gouvernance : des organisations réticulaires « sous tension » dans l'industrie automobile.

Comme de nombreux auteurs l'ont maintenant bien documenté, les trois dernières décennies ont été marquées par des bouleversements organisationnels sans précédent, caractérisés notamment par une explosion des accords interorganisationnels (Torre, Rullière, 1995; données du Merit-Cati...). A la grande entreprise intégrée caractéristique de la période "fordiste" ont succédé diverses formes organisationnelles, dont ce qu'il est convenu d'appeler les organisations "réticulaires"[14]. L'une des principales raisons avancées afin d'expliquer l'émergence de ces nouvelles formes organisationnelles est que l'innovation est devenue une modalité de concurrence de première importance (Benghozi, Charue-Duboc, Midler, 2000). Selon ces auteurs en effet, on a pu observer un changement dans le *statut* et le *rôle* joués par l'innovation dans le développement industriel au cours des trois dernières décennies et particulièrement dans les années 1990 :

- *Le statut de l'innovation dans la stratégie a changé* (d'une arme de croissance réservée aux plus entreprenants, l'innovation est devenue une condition de survie) ;

- *L'innovation était rare et ponctuelle, elle devient fréquente* (le succès à moyen terme provient d'un flux continu d'innovations fortes) ;

- *L'innovation était localisée, elle se généralise dans le tissu industriel* (alors qu'elle concernait essentiellement certains secteurs et acteurs, la place de l'innovation est aujourd'hui plus diffuse s'étendant à tous les secteurs et se propageant dans l'ensemble des filières industrielles. Elle devient *distribuée entre différents acteurs répartis le long d'une même chaîne de production*).

Dans un tel contexte, "les pratiques de création et de conception se transforment sous le poids grandissant des mécanismes de partenariat et des effets de réseau qui contribuent à solidariser les firmes entre elles et à redéfinir les positions sur les chaînes de valeur ajoutée". On assiste, dans la plupart des secteurs et au sein de formes organisationnelles inédites, "à des transformations des systèmes de conception en place, afin d'accroître significativement la performance créatrice des entreprises" (Benghozi, Charue-Duboc, Midler, 2000 ; p 20).

Dans cette section, on propose de s'intéresser à l'une des formes originales de ces "organisations orientées conception" (Hatchuel, Weil, Le Masson, 2002) qu'est le réseau vertical d'entreprises en se centrant sur l'industrie automobile. Après être revenu dans un premier temps sur les caractéristiques du "partenariat industriel" au sein de cette forme organisationnelle particulière et avoir montré que la "co-conception" qui s'instaure entre le donneur et ses principaux sous-traitants de premier rang en est le principal fait saillant, on s'intéresse aux différentes normes de gouvernance qui peuvent permettre de piloter efficacement ce processus emprunt d'ambiguïté. On met alors en évidence une assez forte disparité entre les réseaux japonais (parvenant à créer un climat de confiance à même d'encourager une participation active dans le processus d'innovation) et américains (confrontés pour leur part à une "crise" relativement aiguë avec leurs sous-traitants du fait de l'existence de normes de gouvernance trop contraignantes et réifiantes). L'inadaptation des normes encadrant le processus de conception au sein de certains réseaux nord-américains témoigne selon nous d'une absence de prise en considération de l'avènement d'un nouveau paradigme - créatif et cognitif (notamment) - dans le pilotage du réseau, ce qui contribue à placer ce dernier "sous tension".

[14] Voir Guilhon et Gianfaldoni (1990) et Guilhon (1992) qui proposent une distinction entre la firme-réseau et le réseau de firmes.

2.1. L'avènement d'un « partenariat industriel » au sein du réseau vertical d'entreprises : principaux faits stylisés.

Dans un souci de compétitivité, les grands Donneurs d'Ordres (DO) au sein de divers secteurs industriels (automobile, aéronautique, construction…) ont adopté avec leurs fournisseurs de pièces et composants une démarche dite "partenariale" visant de manière générale à améliorer la qualité des produits et à bénéficier d'éventuelles innovations au niveau de chaque composant. Influencés par les pratiques japonaises (Leclerc, 1993), les constructeurs automobiles se sont engagés, au cours de la décennie 80, dans un vaste mouvement de restructuration de leurs relations avec leurs fournisseurs de pièces et composants (Gorgeu, Mathieu, 1996). Cela s'est traduit notamment par un important mouvement de recentrage sur leur cœur de métier (conception, ingénierie, fabrication des composants les plus nobles (moteurs, carrosserie-montage...)), de désintégration sur une longue période et finalement à l'apparition de nouvelles formes organisationnelles que sont les réseaux verticaux d'entreprises (Baudry, 1995)[15]. Comme le fait remarqué J.J. Chanaron (1995), ce mouvement a touché l'ensemble des constructeurs automobile de manière importante. Voyons en détail en quoi les relations de sous-traitance classique en ont été affectées.

B. Baudry (1995) propose de résumer les principaux changements entre la sous-traitance (au sens strict) et le partenariat de la manière suivante[16] :

Modifications	**Sous-Traitance (Quasi-intégration verticale)**	**Partenariat (Quasi-intégration oblique)**
Délai de l'engagement	Court terme (1 an maximum)	Allongement de la durée
- *Tâche confiée au vendeur* - *Innovation du vendeur*	- Une pièce - Nulle	- Un sous-ensemble - Sollicitée
Délais	Gestion par les stocks	Système de JAT
Qualité du produit	Fondée sur la contrôle du DO	Fondée sur des signaux visibles
Nombre de vendeurs	Nombreux	Sous-Traitance de premier niveau

Tableau 4 : De la sous-traitance au partenariat industriel (Baudry ; 1995).

Analysant le passage de la sous-traitance au partenariat comme un transfert de responsabilité

[15] Comme le font remarquer A. Gorgeu et R. Mathieu (1996), les achats représentent aujourd'hui 65 à 75 % du prix de revient d'un véhicule.

[16] Le tableau qui suit a l'avantage de présenter de manière synthétique les principaux changements qui ont affecté les relations de sous-traitance classique lors des deux dernières décennies. Il ne doit cependant pas laisser croire que de tels changements caractérisent l'ensemble des relations de ST, tous secteurs confondus. En effet, différents auteurs analysant l'évolution des relations de ST insistent sur le fait que ces deux formes de relation coexistent au sein de différents secteurs, même si dans certains la nouvelle forme de relation de ST tend à devenir dominante. Ainsi, comme le note J.J. Chanaron (1995), "l'idée selon laquelle différents modes relationnels constructeurs - fournisseurs industriels se seraient succédés dans le temps ou perdureraient selon les pays ou les secteurs d'activité est largement répandue, popularisée par de nombreux ouvrages, dont le dernier rapport du MIT (Woomack et al. 1991). Cette vision dichotomique a été "tempérée par une seconde hypothèse selon laquelle une certaine convergence de ces modes relationnels opérerait depuis le début des années 80" (p 11). Ainsi, après avoir identifié trois modes relationnels (sous-traitance, partenarial, marchand) cet auteur arrive à la conclusion que "tout se passe comme si le mode partenarial tendait à devenir le mode central aménageant peu à peu et partiellement les deux autres modèles relationnels génériques de toute façon appeler à perdurer" (p 15).

“dans les questions de qualité des produits, d’innovation et de conception, d’achats, de réduction des délais et des stocks, de livraison de sous-ensemble fonctionnels prêts à monter” (p 78), A. Gorgeu et R. Mathieu (1996) illustrent ce basculement en mobilisant le cas de l’industrie automobile :

- la constitution d’un *panel* de fournisseurs : au cours des années 80, dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, les constructeurs automobiles ont mis en place des critères nombreux et précis afin de procéder à une sélection parmi les fournisseurs. Cela a abouti à une réduction du nombre de fournisseurs directs (ou “partenaires” ou “de premier rang”) ainsi qu’à une hiérarchisation, ceux qui n’étaient pas retenus rétrogradant au second rang[17]. De manière générale, on peut distinguer les changements survenus dans la sélection des fournisseurs comme suit : au critère du “moins disant” (sélection du fournisseur qui propose le prix le plus bas pour une pièce ou un composant donné) succède le critère du “mieux disant” (sélection du fournisseur qui est capable de répondre au maximum des critères ci-dessus énoncé).

- Qualité des produits : alors que dans le cas de la sous-traitance (classique ou « quasi-intégration verticale »), le DO exerçait un contrôle étroit sur la qualité des produits fournis par le ST, avec l’avènement du partenariat, plus aucun contrôle n’est effectué à réception. Dans le secteur automobile, une telle évolution est basée sur l’instauration, par PSA et Renault en 1987, d’une norme commune “Assurance - Qualité - Fournisseur” qui sera complétée en 1992. Un tel procédé permet d’une part d’évaluer l’aptitude des fournisseurs à réaliser des produits conformes aux spécificités demandées et, d’autre part, après plusieurs épreuves probatoires, de leur confier effectivement la prise en charge totale de la qualité d’un produit[18].

- Allongement de la durée de l’engagement : devenus partenaires, les fournisseurs des principaux constructeurs automobiles ont vu la durée de leur engagement augmenter (contrat de trois à cinq ans)[19] et ont pu bénéficier d’une information plus précoce sur les marchés qui leur sont confiés, assurant ainsi une certaine stabilité de leur horizon économique : “S’il donne satisfaction, le fournisseur retenu est en principe assuré de garder le marché pendant la durée de vie du véhicule ou tout du moins du “restyling”, qui a lieu au milieu du cycle de vie de ce véhicule. Cet engagement peut être formalisé par un engagement écrit dont la validité est de trois ans, le constructeur s’engageant sur une part de marché et l’équipementier sur des gains de productivité” (Gorgeu, Mathieu, 1996 ; p 83).

- Un mode de livraison renouvelé : sous l’influence des constructeurs japonais, on a vu émerger en France, dans la fin des années 80, des procédures de livraison en “juste-à-temps”

---

[17] Selon A. Gorgeu et R. Mathieu, il est difficile de mesurer exactement l’ampleur de la réduction effectuée “car les chiffres disponibles chez les principaux constructeurs ne concernent pas toujours les mêmes entités, établissements, entreprises au sens juridique, groupes” (1996, p 80).

[18] Comme le notent A. Gorgeu et R. Mathieu, l’instauration de cette norme qualité dans le secteur automobile a représenté l’un des mécanismes mobilisés afin de sélectionner les futurs “partenaires” des DO. En effet, la mise en place de cette norme donne lieu à une première phase d’évaluation de l’aptitude qualité des unités de production du fournisseur à l’aide d’un audit “utilisant des critères très formalisés touchant l’ensemble du processus de production et portant sur des éléments aussi bien techniques qu’organisationnels”. Les résultats de l’audit donnent lieu à une notation globale en quatre niveaux (de A à D). S’il suffisait, pour être jugé apte d’avoir obtenu les notes A ou B, depuis le premier janvier 1993, en raison de la montée des exigences des constructeurs, seul le niveau A est retenu” (1996 ; p 79).

[19] Comme le fait remarquer L. Laigle (1999), il est important de souligner que “les relations conjoncturelles [caractéristiques de la sous-traitance classique] comportant des contrats de fourniture de six mois à un an pouvant donner lieu à une substitution entre fournisseurs pour la fabrication d’un même composant, ne sont pas antinomiques avec des relations d’échange “social” de plusieurs années voire décennies. Ainsi, “la plupart des sous-traitants ont travaillé pendant plus de trente ans avec Renault et PSA jusqu’aux années 1980” (p 240).

(“Just-In-Time”). Ce système consiste à livrer les pièces ou ensembles fonctionnels au moment précis où le constructeur en exprime le besoin. L’objectif est de diminuer l’importance des stocks (et donc de recevoir les pièces le moins longtemps possible avant leur intégration au sein du produit final), d’assurer la diversité de la fabrication et d’augmenter la flexibilité de la ligne. La “forme la plus tendue” (Gorgeu, Mathieu, 1996) en est la livraison en flux synchrone : l’ordre de livraison est envoyé par télétransmission par l’usine de montage du constructeur au moment où chaque caisse de voiture identifiée par caméra entre dans l’atelier.

- Implication des fournisseurs dans la conception du produit et des composants : rompant avec l’“impérialisme technologique” (Baudry, 1995) des décennies précédentes, les constructeurs automobiles s’engagent, à la fin des années 80, dans une recherche de complémentarités avec l’ensemble des sous-traitants. Ne les considérant plus comme de simples exécutants étant tenus de se conformer précisément aux directives techniques formulées par les constructeurs, il leur est de plus en plus demandé de participer à la conception des produits et composants. En effet, comme l’ont montré Clark et Fujimoto (1991), les sous-traitants participent de plus en plus - via les suggestions qu’ils sont amenés à faire en termes d’innovation de produit et de processus - à la conception des composants qu’ils doivent fournir au donneur-d’ordres mais également au produit final de l’entreprise-réseau lui-même : l’innovation étant en effet de plus en plus « distribuée » (c'est-à-dire que les différentes étapes du processus sont pris en charge par des acteurs différentiés mais inscrits dans un rapport d’interdépendance systémique), il devient en effet de plus en plus difficile de penser la conception du produit final indépendamment de la conception de ses sous-ensembles

Si l’on admet qu’aujourd’hui que la concurrence par l’innovation est l’une des caractéristiques essentielles du nouveau contexte industriel, et que c’est en analysant la manière dont les différentes organisations parviennent à répondre à cette dernière que l’on peut comprendre leur performance relative, il convient dès lors d’approfondir l’analyse de la co-conception au sein du réseau vertical d’entreprises. Plus précisément, il convient de répondre à la question suivante : comment les donneurs-d’ordres parviennent-ils à organiser efficacement le processus de co-conception de produits et composants entre différents acteurs distribués le long d’une même chaîne de production ? Un tel questionnement revient, comme on va le voir, à interroger la manière dont ces acteurs parviennent à surmonter l’ambiguïté inhérente au processus de conception lui-même, c'est-à-dire étudier les normes de gouvernance dont ils se dotent afin de rendre « praticable » cette dernière.

2.2. Co-conception, gestion de l’ambiguïté et efficacité productive : la diversité des normes de gouvernance en vigueur.

Le processus de co-conception est un processus complexe devant aboutir dans un temps défini à une solution concrète : son pilotage doit permettre d’organiser, dans un temps donné, la convergence de savoirs différents, complémentaires et en partie externalisés, « sous contrainte de qualité, coût et délai » (Garel, 1997)[20]. L’enjeu essentiel est donc de rendre praticable une double ambiguïté sous contrainte de temps :

[20] Comme le note G. Garel (1997), « gérer la convergence d'un projet, c'est articuler ces deux courbes interdépendantes (savoir et degrés de liberté), entre un moment où on peut tout faire mais on ne sait rien, et un autre où l'on sait tout, mais où l'on a épuisé toutes ses capacités d'action. L'anticipation consiste à tenter d'augmenter la connaissance sur le projet, au travers du plateau, avant que l'irréversibilité des choix n'empêche d'en tirer parti. Les outilleurs sont sur le plateau pour dispenser leur savoir technique le plus tôt possible : il est moins coûteux et plus rapide de modifier un dessin de pièce en C.A.O. que de réusiner une matrice en fonte de 20 tonnes à 4 millions de francs l'unité ».

- une ambiguïté « interne », inhérente au processus de co-conception lui-même du fait du caractère « hétérogène » des acteurs mobilisés (ils ont des savoirs, langages, modèles mentaux distincts) ;

- une ambiguïté « externe », relative à la nature latente et largement indéterminée des besoins des consommateurs finaux[21].

Afin de surmonter cette double ambiguïté, il devient nécessaire que chaque acteur du processus de conception s'engage pleinement dans un processus coopératif afin de parvenir à ce que Piore *et al.* (1995) ont appelé « la fusion des horizons interprétatifs ». Pour ce faire, les principaux donneurs-d'ordres vont s'appuyer sur divers « outils de coordination ». La nature, l'intensité et l'usage de ces derniers diffèrent cependant en fonction de la nationalité des constructeurs et expliquent selon nous – pour une large part – les différences de performance observées. On avance en effet qu'il est possible d'établir un distinction assez nette entre les constructeurs nord-américains et japonais en matière de « gouvernance » de l'entreprise-réseau : les derniers - notamment via l'instauration de relations de moyen-long terme avec leurs principaux ST et l'instauration de relations de confiance et de normes « distributives » - obtiennent depuis plusieurs années des résultats supérieurs en matière d'efficacité productive.

Afin de contraster les pratiques de coordination entre constructeurs américains et japonais, on introduit les travaux de Dyer et de ses collaborateurs (Dyer, Cho, Chu, 1998 ; Dyer, Nobeoka, 2000 ; Dyer, Chu, 2003). Ces derniers ont en effet proposé, au cours des dernières années, des analyses empiriques stimulantes et riches d'enseignement sur la manière de « gouverner » les organisations productives modernes. Dyer, Cho et Chu (1998) proposent ainsi deux « modèles » de management de la chaîne de sous-traitance : le modèle « marchand » nord-américain (« arm's length model ») et le modèle « partenarial » japonais (« partner model ») : « Two widely differing supplier management models have emerged from both practice as well as academic research on the issue of how to optimally manage suppliers. The traditional view, or *the arm's length model* of supplier management, advocate minimizing dependence on suppliers and maximising bargaining power. […] In contrast, the success of Japanese firms have often been attributed to close supplier relationships, or *a partner model* management » (pp 57-58). Partageant le constat de nombreux analystes, ces auteurs avancent que la supériorité relative des constructeurs japonais tiendrait essentiellement à un meilleur partage des connaissances, à la construction d'actifs relationnels spécifiques et l'existence de relations de confiance et de justice entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

On présente ces principaux résultats avant de les compléter par une étude récente parue dans *L'usine nouvelle :*

[21] Ainsi, comme le font remarquer K. Clark et T. Fujimoto (1991), l'automobile est un bien complexe tant de manière interne (processus de production) que de manière externe (rapport à la demande) : "l'interface producteur-utilisateur est généralement subtile et multi-facettes et la fonction même de transport d'un véhicule peut satisfaire des clients de manières bien différentes, ces dernières n'étant même pas identifiées clairement par les utilisateurs eux-mêmes. [...] Les clients de voitures se révèlent souvent incapables d'articuler clairement leurs attentes futures, bien qu'ils puissent dire quels produits ils aiment quand ils les voient. Comme les critères identifiés ont tendance à être hautement subjectifs et émotionnels, mobilisant l'imagination et le symbolisme, ils sont difficiles à traduire dans des spécifications techniques. [...] Subtils, latents, équivoques et inarticulés, les besoins de l'utilisateur rendent l'interface avec le marché hautement complexe" (pp 10-11). S'il est complexe, cet exercice n'en demeure pas moins vital : dans un contexte marqué par la « concurrence par l'innovation », les entreprises doivent en effet se révélées capables de déceler chez les consommateurs finaux la ou les caractéristiques d'usage du produit à concevoir qui sont susceptibles de rencontrer leur adhésion.

	Japanese Suppliers		American Suppliers	
	"Arm's length" suppliers (N : 48)	"Partner" supplier (N : 48)	"Arm's length" suppliers (N : 46)	"Partner" supplier (N : 46)
General Characteristics				
- Annual Sales	$ 1.400 MM	$ 935 MM	$ 428 MM	$ 373 MM
- Percent of Sales to automaker	18.9 %	60 %	33.5 %	33.9 %
Relation specific assets				
- Distance between plants	125 miles	41 miles	589 miles	413 miles
- Percent of capital equipment that is not redeployable	13.2 %	30.6 %	15.4 %	17.7 %
- Annual "men days" of face to face contact	3,181	7,270	1,169	1.385
- Number of guest engineers	2.3	7.2	0.45	0.47
Information Sharing / Assistance				
- Extend to which supplier shares confidential information	5.3	6.2	3.1	3.3
- Extend to which supplier shares cost data	4.3	5.9	4.5	4.3
- Extend to which Automaker assists supplier with quality	3.0	4.4.	2.9	3.1
Trust / contracts				
- Extend to which supplier trust automaker to be fair	6.0	6.3	4.2	4.7
- Extend to which supplier expects unfair treatment if automaker have a chance	1.6	1.6	4.2	3.6
- Average contract duration	3 years	3 years[22]	2.4 years	4.7 years

Tableau 5 : Réseau vertical d'entreprises et normes de gouvernance dans le secteur automobile : une comparaison constructeurs nord-américains / constructeurs japonais (source : Dyer et Chu, 1997)

L'analyse des normes de gouvernance mises en place par les différents constructeurs automobiles étudiés afin de piloter au mieux le processus de co-conception – c'est-à-dire faire en sorte que les sous-traitants de premier rang s'investissent de manière active dans ce dernier – aboutit à une situation contrastée : si les constructeurs japonais (et en particulier Toyota) parviennent relativement bien à « souder » les différents sous-traitants autour du DO (notamment du fait d'un meilleur partage de l'information, d'un investissement substantiel des la part des sous-traitants dans des actifs spécifiques et d'un climat de « confiance » au sien du réseau), il n'en est pas de même en ce qui concerne certains constructeurs américains (cf tableau 5 ainsi que l'analyse développée par Dyer et Nobeoka, 2000). Une étude comparative récente effectuée par J. Dyer et W. Chu (2003) met de plus particulièrement bien en lumière le lien entre l'existence de telles normes – et en particulier le climat de confiance existant entre le DO et ses ST – et la performance globale

[22] Notons ici que la durée de 3 ans n'est qu'indicative puisque le contrat est quasiment systématiquement reconduit entre le donneur d'ordres et les sous-traitants « partenaires » de telle sorte que la durée de la relation s'évalue en dizaines d'années.

des réseaux considérés (cf. annexe 2). Point intéressant, la relation entre les notions de confiance et d'efficacité est médiatisée, comme le montrent les auteurs, par l'existence de normes « justes »[23]. Or, ces normes de nature « distributive » apparaissent de plus en plus comme étant un élément déterminant dans l'obtention d'une certaine efficacité productive au sien de l'entreprise-réseau.

Un numéro récent de *L'Usine nouvelle* fait en effet état d'une situation de crise entre certains donneurs d'ordres et leurs sous-traitants de premier rang, ces derniers refusant notamment de livrer les pièces en signe de protestation. Ainsi, selon ce numéro, « les constructeurs ont largement délégué leur savoir-faire, au point d'être qualifiés parfois de simples assembleurs, quand leurs équipementiers fournissent près de 70 % de la valeur des véhicules. Ces fournisseurs de rang 1 ont pris tellement d'ampleur que certains d'entre eux se rebaptisent fournisseurs 0.5. Mais aujourd'hui, le partage des tâches et surtout la rémunération de chacun ne sont plus satisfaisants. […] Face au manque de transparence et de confiance (de la part des grands constructeurs), les équipementiers ne sont pas toujours disposés à réserver leurs dernières technologies à ces constructeurs ». On apprend ainsi que les équipementiers supportent de moins en moins la pression sur les prix que leur imposent les constructeurs : « les demandes de rabais des constructeurs continuent à être supérieures à ce que la hausse de la productivité des équipementiers peut absorber. Des rébellions éclatent, chez les fournisseurs de Ford qui dénoncent les conditions générales et chez d'autres qui ont refusé de livrer General Motors au tarif imposé ». De même, le transfert mal rémunéré de la R&D semble poser problème : « la rétribution de la valeur ajoutée d'un produit devient difficile, sauf à trouver la fin du fin », de telle sorte qu'il devient nécessaire « de rémunérer la R&D des équipementiers à sa juste valeur pour leur donner les moyens financiers de répondre aux attentes en termes d'innovation » (2004 ; pp 70-74).

Au sein de certains réseaux verticaux d'entreprises, la relation constructeur / équipementier semble donc à « réinventer » (*L'Usine Nouvelle*, 2004). Il apparaît en effet nécessaire d'instaurer au sein de ces réseaux, de nouvelles normes de gouvernance - plus « équitables » - afin d'être en mesure de doser de manière fine « la part de la pression tarifaire et celle du besoin vital en nouvelles technologies » (*ibid.*). Comme le résume un représentant d'un cabinet de conseil, les leviers de la rentabilité au sein des réseaux verticaux d'entreprise sont désormais i) une sélection plus en amont des équipementiers pour les impliquer d'avantage dans la R&D et ii) la récompense de l'innovation en instaurant – notamment vis-à-vis des sous-traitants de premier rang – un partage plus équitable de la valeur ajoutée. En d'autres termes, il convient de reconsidérer la nature du pilotage du processus d'innovation distribuée, placé jusqu'ici sous l'emprise d'une rationalité trop « instrumentale » (i.e. fixant - de manière exogène et contraignante - des droits et des devoirs aux différents acteurs du réseau) , pour lui préférer une rationalité « praxéologique » érigeant - de manière endogène et concertée - de nouvelles normes de gouvernance à même de susciter l'adhésion des acteurs participant au processus de création collective.

Conclusion de section

L'analyse du pilotage des processus de co-conception au sein de divers réseaux verticaux d'entreprises (variable déterminante dans l'obtention d'une certaine efficacité productive au sein d'un capitalisme de l'innovation) laisse apparaître des situations contrastées. Au pilotage

Ces dernières permettent en effet de réduire à la fois les coûts de transaction « ex-ante » et « ex-post ». Ainsi, i) « under conditions of high trust, contractors will spend less time on contracting because they are confident that payoffs will be fairly divided [...] and are confident that equitable adjustments would be made as the market conditions changes" (p 59) ; ii) "trading partners with high trust will spend less time haggling over problems that have emerged during the course of transacting due to mutual confidence that inequities will be fairly addressed and remedied" (p 60).

relativement « harmonieux » des entreprises japonaises s'oppose celui plus conflictuel de certains réseaux américains. A la lumière des résultats présentés par ces deux types de réseaux (Dyer, Nobeoka, 2000 : L'Usine Nouvelle 2004), il est possible d'affirmer que l'avènement d'un nouveau contexte industriel dans lequel l'innovation joue un rôle central, nécessite de desserrer l'emprise de règles de comportement trop contraignantes et « réifiantes » dans la coordination d'acteurs faisant partie d'un même réseau au profit de principes plus souples et respectueux des acteurs, à l'instar de ceux qu'il est possible d'observer au sein d'une industrie qui est depuis longtemps confrontée à la problématique de la création collective : l'industrie culturelle.

De manière plus générale, cette exigence de nouvelles normes de gouvernance semble intrinsèquement liée à l'apparition d'un capitalisme de l'innovation plaçant au centre la sphère productive la notion de « processus », notion qui, en ouvrant sur l'action, bouleverse profondément le cadre « moyens-fins » du capitalisme industriel et son éthique « progressiste ». Ainsi, comme le laisse penser H. Arendt (1983), l'action lorsqu'elle se retrouve au centre des activités humaines, appelle un réexamen de l'éthique : « dans la mesure où la morale est plus que la somme des mœurs, coutumes et normes de comportement solidifiées par la tradition et le consentement qui changent avec le temps, elle ne peut s'appuyer, politiquement du moins, que sur le ferme propos de contrecarrer les risques énormes de l'action en acceptant de pardonner et de se faire pardonner, de faire des promesses et de les tenir. Ces préceptes moraux sont les seuls qui ne soient pas appliqués de l'extérieur à l'action, du haut d'une faculté supposée plus élevée ou à partir d'expériences situées hors de protée de l'action. Ils proviennent directement au contraire de la volonté de vivre avec autrui dans la modalité du parler et de l'agir : ce sont des *mécanismes régulateurs* au sein même de la faculté de *déclencher des processus nouveaux et sans fins* » (1983 ; pp 312-313).

Conclusion générale

Cet article avait pour ambition d'analyser les nouvelles modalités de coordination à l'œuvre au sein du capitalisme « post-industriel » ou « de l'innovation intensive » en les confrontant à centaines pratiques observées dans le secteur culturel. Faisant nôtre l'hypothèse formulée par de nombreux analystes selon laquelle, pour comprendre et répondre aux principaux enjeux associés à l'avènement d'un tel capitalisme, il était nécessaire d'interroger les pratiques en vigueur dans le secteur culturel (confronté depuis de longues décennies à la problématique de la création collective), on s'est dans un premier temps attaché à identifier les principaux faits stylisés caractérisant les organisations évoluant dans un tel secteur. On a alors mis en évidence que la majorité des organisations du secteur culturel pouvaient être caractérisées comme des organisations « floues » et « latentes » et qu'une telle structuration - loin d'être «hybride » ou « inachevée » - apparaissait dotée d'une assez forte spécificité et relativement bien stabilisée dans la mesure où elle permet un pilotage efficace du processus de création collective. Plus précisément, on a mis en évidence que ces organisations apparaissent dotés de différents dispositifs institutionnels se révélant particulièrement pertinents afin d'investir positivement l'ambiguïté - notamment «intentionnelle » et «compréhensive » (March et Olsen ; 1976) - qui les caractérise.

On a alors cherché à analyser le pilotage de la coordination au sein d'une configuration productive particulière – le réseau vertical d'entreprises au sein du secteur automobile – à la lumière de ces différents faits stylisés. Faisant le constat qu'au sein d'une telle configuration, le processus d'innovation était de plus en plus distribué le long d'une même chaîne de production et générait par la même une forte ambiguïté dans le pilotage de la coordination des acteurs, on a cherché à rendre compte des normes de gouvernance qui pouvaient rendre « praticable » cette dernière. On a alors mis en évidence une assez forte disparité entre les réseaux japonais (parvenant à créer un climat de confiance à même d'encourager une participation active dans le processus d'innovation) et

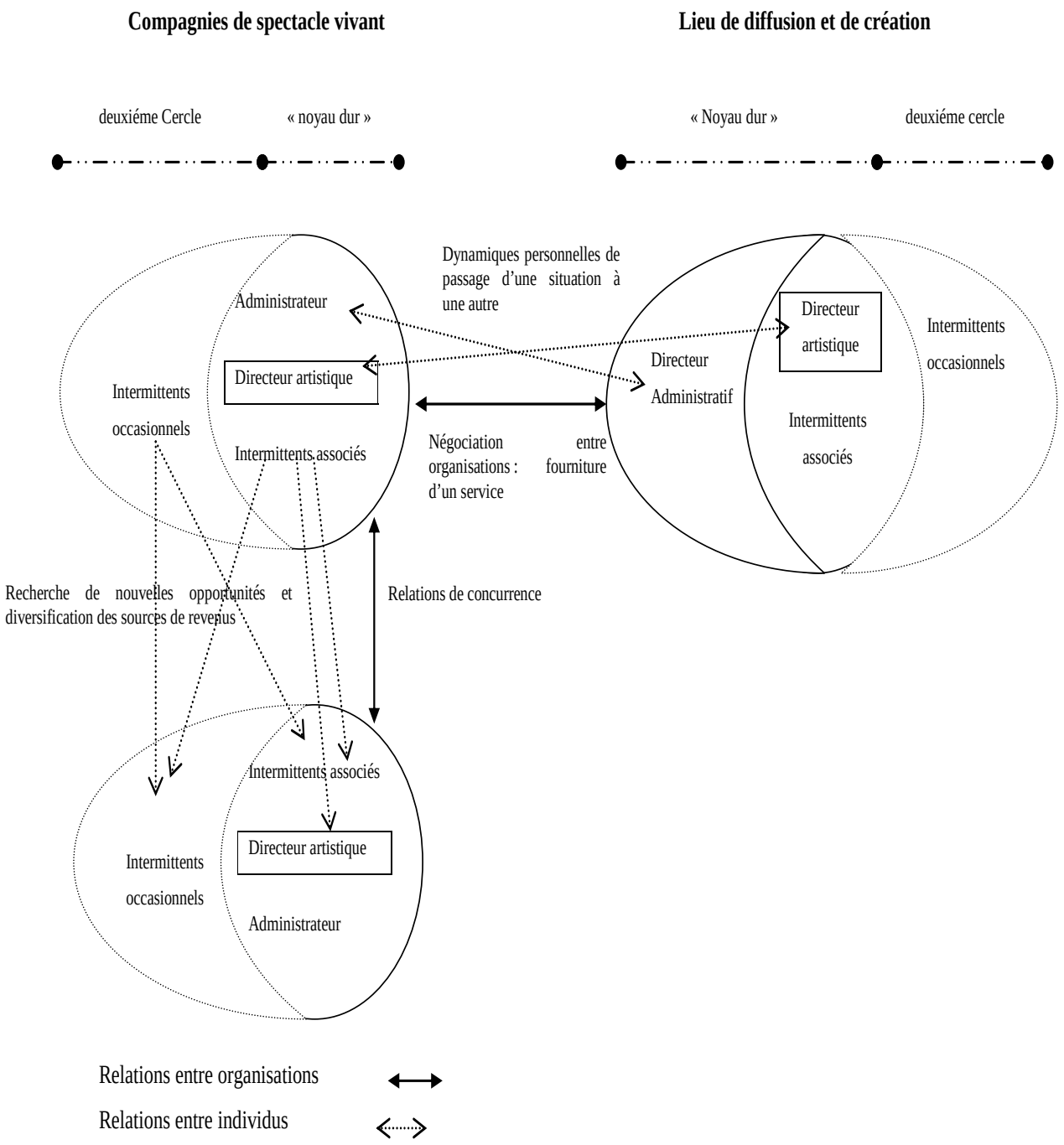
américains (confrontés pour leur part à une « crise » relativement aiguë avec leurs sous-traitants du fait de l'existence de normes de gouvernance trop contraignantes et réifiantes).

La conclusion que l'on peut tirer de cette étude est la suivante : alors que dans certains cas, le capitalisme est parvenu à intégrer la critique « artiste » (Boltanski, Chiapello, 1999) en élaborant de nouvelles normes de gouvernance à même de soutenir le processus de création collective de manière relativement juste et équilibrée (cas des réseaux verticaux japonais), il reste confronté dans certains parties du monde à une critique virulente, parfois frontale, du fait de la non prise en compte de toutes les implications de cette dernière, notamment en termes de rémunération des acteurs ayant participé au processus de création collective (cas de certains réseaux verticaux américains).

Sur le plan théorique, cette étude invite à revisiter la notion de « structure de gouvernance », largement mobilisée en économie industrielle, afin d'appréhender théoriquement les nouvelles formes organisationnelles (Williamson, 1985). Relevant d'une conception « instrumentale » de l'action (elle s'inscrit dans un rapport moyens-fins avec pour objectif de minimiser les coûts de transaction) et mobilisée au sein d'une analyse en termes de statique comparative (l'histoire est évacuée), la notion de structure de gouvernance semble en effet inadéquate afin de rendre compte de la spécificité des formes organisationnelles modernes : celles-ci se révèlent en effet ambiguës (leur caractère distribué - ces dernières étant constituées d'entités juridiquement distinctes ayant des intérêts distincts - implique une indétermination initiale des objectifs ou finalités à atteindre), « affectives » (les instances décisionnaires se trouvent *affectés* par le comportement des membres de l'organisation et doivent les intégrer dans le formulation des objectifs) et « temporelles » (les décisions sont prises en actualisant – au sein d'une situation présente – une mémoire organisationnelle afin de spécifier les objectifs qui engageront l'organisation dans l'avenir).

Enfin, si l'on accepte d'envisager les pratiques de gestion au sein du secteur culturel comme la préfiguration des pratiques à venir au sein du secteur manufacturier, il apparaît nécessaire de s'interroger sur les conditions de viabilité des formes organisationnelles « latentes » au cours des prochaines décennies. L'avènement d'un capitalisme de l'innovation intensive implique en effet que soient privilégiées les stratégies de « voice » au sein des configurations productives concrètes. En « prenant la parole », les différents acteurs peuvent en effet contribuer à améliorer le processus productif et donc être source d'efficacité productive. Cependant, comme Hirschman l'a montré, le « voice » doit s'appuyer sur la « loyauté » pour être viable à long terme. C'est cette articulation singulière qui semble bien être la clé des différences d'efficacité entre les différentes configurations productives analysées dans cette étude. Or, comme on l'a vu dans la section traitant des organisations culturelles et comme le fait remarquer J .F . Chanlat (1990), une telle inflexion ne semble pas se refléter dans les pratiques des formes organisationnelles actuelles (autres que japonaises) : « l'individu développera un lien d'autant plus fort avec l'organisation dans laquelle il travaille si cette dernière a elle-même tenté de faire la même chose. Autrement dit, le souci de toute institution qui se caractérise chez tout individu par la loyauté, l'attachement, l'appartenance, le travail bien fait, ne peut se développer que si l'institution a elle-même le souci des personnes. En prônant la mobilité à tout crin, le court terme, la jeunesse, de nombreuses entreprises contribuent à l'affaiblissement du lien que leur personnel entretient avec elles. Comment un individu peut-il en en effet développer un sentiment d'appartenance lorsque les valeurs mises en avant sont avant tout économiques et instrumentales ? » (1990 ; p 773). Ainsi, le paradigme qui peut permettre de soutenir l'implémentation de nouveaux dispositifs coordination au sein d'organisations confrontées aux défis d'un capitalisme « post-industriel » semble bien être constitué de trois composantes essentielles (même si, dans la pratique, les acteurs économiques semblent dans leur majorité ne pas en avoir pris pleinement la mesure) : ce dernier serait à la fois « créatif », « cognitif » et « politico-moral ».

Annexe 1 : Mobilité professionnelle et organisation latentes : vers une fragilisation ?



Annexe 2 : Relations entre propension à faire confiance et performance des réseaux
(J : réseaux japonais ; K : réseaux coréens ; A : réseaux américains) [24]

Figure 1 The Relationship Between Automaker Trustworthiness and Automaker Transaction Costs (Procurement Productivity)

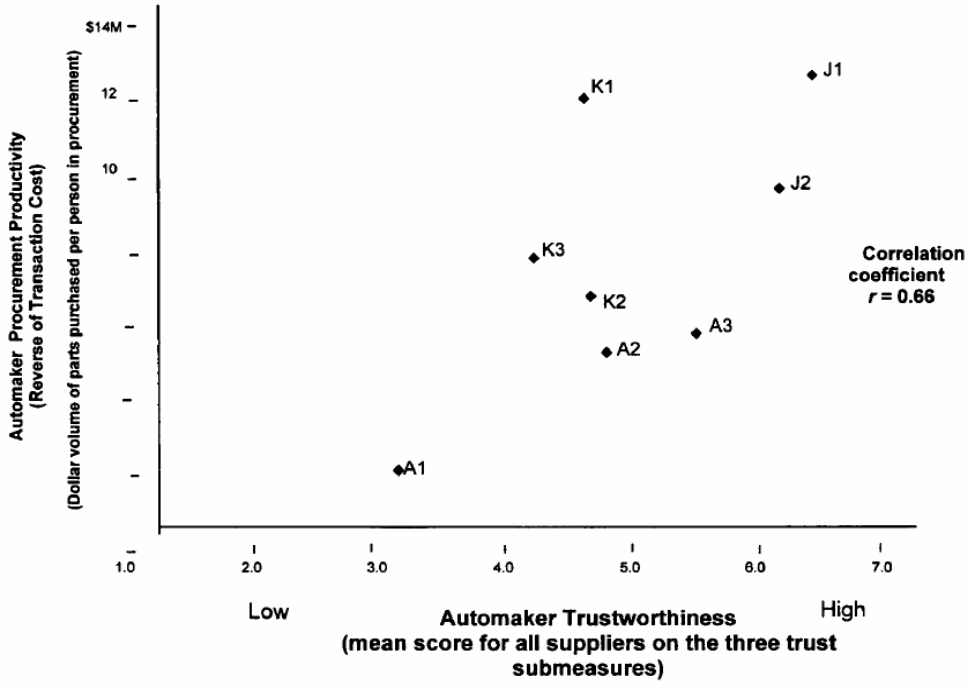
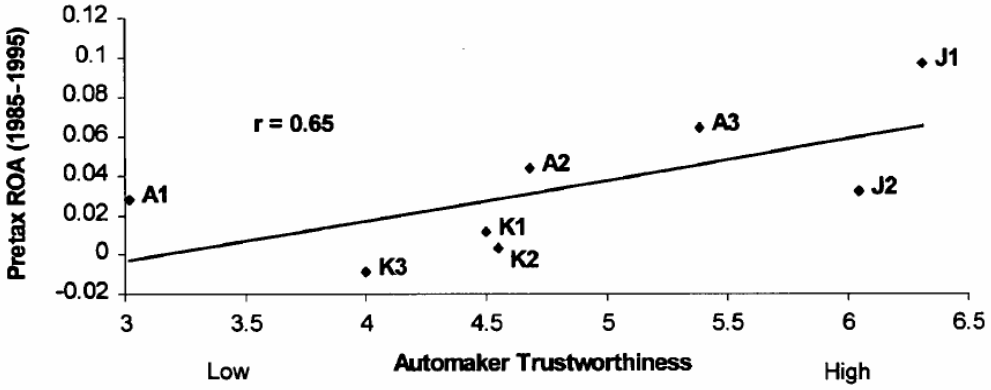


Figure 2 Automaker Trustworthiness and Profitability



Trust :

(1) The extent to which the supplier trusts the manufacturer to treat the supplier fairly;

(2) The extent to which the automaker has a reputation for trustworthiness (following through on promises and commitments) in the general supplier community;

(3) If given the chance, the extent to which the supplier perceives that the automaker will take unfair advantage of the supplier (reverse scored).

Transactions costs :

Ex ante transaction costs (ExanteTC)
= (total annual "person-days" of face-to-face time spent) × (percent of time spent on price negotiation/contracting) ÷ (supplier sales to the buyer).

Ex post transaction costs (ExpostTC)
= (total annual "person-days" of face-to-face time spent) × (percent of time spent haggling and assigning blame for problems) ÷ (supplier sales to the buyer).

[24] Selon nous, cette notion de « propension à faire confiance» entre le DO et ses ST témoigne d'un processus de « moralisation » des relations au sein du réseau et donc de l'existence de normes de « justice » entre donneur et sous-traitants. J. Dyer et W. Chu le laissent d'ailleurs penser lorsqu'ils écrivent que leurs résultats corroborent la thèse de Dore (1983) : « these findings offer empirical support for Dore's (1983) observation that « moralized trading relationships of mutual goodwill » generally pervade Japanese transaction relationships » (2003 : p 65).

Bibliographie

Arendt H. (1983) *Condition de l'homme moderne*, Calman-Levy.

Baron E. (2001) "L'association comme mode de gestion des activités culturelles" in Moulinier P. (ed.) *Les associations dans la vie et la politique culturelles, Regards croisés,* Ministère de la Culture, Département des études et de la prospective, Travaux du DEP.

Baudry B. (1995) *L'économie des relations interentreprises*, Repères, La Découverte.

Baumol W.J., Bowen W.G. (1966) *Performing Arts : The Economic Dilemma,* New York, Twentieth Century Fund.

Benghozi P.J. (1995) "Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer" *in* F. Charue-Duboc (ed.) *Des savoirs en actions - Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 51-87.

Benghozi P.J., Charue-Duboc F., Midler C. (2000) *Innovation Based Competition & Design Systems Dynamics*, L'Harmattan, Collection Economiques.

Benhamou F. (2003) *L'économie du star system,* Paris Odile Jacob.

Boltanski L., Chiapello E. (1999) *Le nouvel esprit du Capitalisme,* Paris, Gallimard.

Bourdieu (1998), *Les règles de l'Art,* Paris, Gallimard.

Casey C. (2004) "Knowledge-Based Economies, Organizations and the Sociocultural Regulation of Work", *Economic and Industrial Democracy*, vol 25, n° 4, pp. 607-27.

Chanaron J.J. (1995) "Constructeurs / Fournisseurs : spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels", *Actes du Gerpisa*, n° 14.

Chanlat J.F. (1990) "Vers une nouvelle éthique des relations dans les organisations" in J.F. Chanlat (Eds) *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Ed.Eska.

Charue-Duboc F., Midler C. (2002) "L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant", *Sociologie du travail*, vol 44, pp. 401-417.

Chiapello E. (1998) *Artistes Versus Manager*, Paris, Métaillé

Clark K., Fujimoto T. (1991) *Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston.

CPNEF-SV (1997) *Le spectacle vivant, Contrat d'études prospectives,* Paris, La Documentation Française.

Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.M., Cassier B. (2003a) *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire* Rapport pour la Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale, Programmes Dynamiques solidaires en région, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, 2 Tomes.

Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.M., Cassier B. (2003b) "L'entreprise collective", *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA),* 82(290), pp. 56-73.

Dore R. (1983) "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism", *British Journal of Sociology*, vol 34, n° 4.

Dyer J.H., Cho D.S., Chu W. (1997) "strategic Supplier Segmentation : the next "best practice" in supply chain management", *California Management Review*, vol 40, n° 2, pp. 57-77.

Dyer, J.H., Nobeoka K. (2000) “Creating and managing a high performance knowledge sharing network : the Toyota Case”, *Strategic Management Journal*, vol 21, pp. 345-368.

Dyer J.H., Chu W. (2003) “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea”, *Organization Science*, vol 14, n° 1, pp. 57-68.

Eisenberg E.M. (1984) “Ambiguity as strategy in organizational communication”, *Communication Monographs*, vol 51, pp. 237–242.

Farchy J. (1999) *La fin de l’exception culturelle ?*, Paris, Éditions CNRS.

Faulkner R., Anderson A. (1987) “Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood”, *American Journal of Sociology*, vol 92, pp. 879-909.

Ferriani S., Corrado R., Boschetti C. (2005) “Organizational Learning under Organizational Impermanence: Collaborative Ties in Film Project Firms”, *Journal of Management and Governance*, vol 9, n° 3-4, pp. 257-285

Garel G. (1997) “L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile", *Actes du GERPISA*, numéro 19.

Garel G. (1999) “Analyse d'une performance de codéveloppement”, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 5-18.

Giraud P.N. (2004) “Un spectre hante le capitalisme : la gratuité”, *Le Monde*, 6 mai.

Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990) “Chaînes de compétences et réseaux”, *Revue d’Economie Industrielle*, n° 51.

Guilhon B. (1992) “Technologie, organisation et performances : le cas de la firme-réseau”, *Revue d'Economie Politique*, n° 4, pp. 563-592.

Gorgeu A., Mathieu R. (1996) “Le partenariat entre constructeurs automobiles et équipementiers : les frontières de la firme ? ”, *in* J.F. Gaudeaux., T. Andreani, D. Neaud (Eds) *L'entreprise, lieu de nouveaux contrats*, L' Harmattan, Paris.

Grabher G. (2004) “Temporary Architectures of Learning : Knowledge Governance in Project Ecologies”, *Organization Studies*, vol 25, n° 9, pp. 1491-514.

Hatch, M.J. (1999) “Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps

Hatchuel A., Le Masson P., Weil B. (2002) “De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception”, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n° 171, pp. 29-42.

Hatchuel A., Weil B., Le Masson P. (2005) “Building innovation capabilities. The development of design-oreinted organizations” *in* Hage J.T. (ed.) *Innovation, learning and macro-institutional change: Patterns of knowledge changes* (forthcoming).

Hirschman A.O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Boston.

Laigle L. (1999) “Coopération interfirmes, autonomie et activités cognitives”, *in* C. Mounier, K. Chatzis, P. Veltz et P. Zarifian (Eds), *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?*, L'Harmattan, Paris.

Lampel J., Lant T., Shamsie J. (2000) “Balancing Act : Learning from organizing Practices in Cultural Industries”, *Organization Science*, vol 11, n° 3, pp. 263-269.

Laplante B. (1999) “The New Canadian Artists Labour Relations System” *in* Uusitalo L., Moisander J. (eds) *Proceedings of the 5th International Conference on Arts and Cultural Management, June 15th*, Helsinki (Finland), Helsinki School of Economics and Business Administration, pp. 419-425.

March J.G. (1976) “The technology of foolishness” *in* J.G. March and J.P. Olsen (eds) *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, pp. 69–81.

March J.G., Olsen J.P. (1976) “Organizational choice under ambiguity’ in J.G. March and J.P. Olsen (eds) *Ambiguity and choice in organizations*”, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, pp. 10–23.

Mariotti F., Reverdy T., Segrestin D. (2001) *Du gouvernement d’entreprises au gouvernement de réseau*, Rapport pour le commissariat Général du Plan, Avril.

Meda D. (1995) *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.

Menger P.M (1999) “Artistic Labor Markets and Careers”, *Annual Review of Sociology*, vol 25, pp. 541-574.

Menger P.M. (2001) “Artists as workers : Theoretical and methodological challenges”, *Poetics*, vol 28, n° 4-5, pp. 241-254.

Menger P.M. (2002) *Portrait de l’artiste en travailleur*, Paris, Éditions du Seuil.

Midler C. (1996) "Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception", *in* G. De Terssac Et E. Friedberg (Eds), *Coopération et conception*, Octares.

Neyret G., Nivlet J-M., Rault D. (1998) *Associations régies par la loi de 1901*, Rapport de la Mission du CNIS, n° 44, novembre.

Piore M., Lester R.K., Kofman F.M., Malek K.M. (1995) "L'organisation du développement des produits", *in* B. Reynaud (Eds), *Les limites de la rationalité. Les figures du collectif*, La Découverte, Paris.

redescribe organizational structure”, *Organization Studies*, vol 20, n° 1, pp. 75–100.

Rousselière D., Vézina M., (2006) “Building Legitimacy of a Cooperative Enterprise in the Cultural Sector: A Case Study based on Textual Analysis”, *Working Paper, Communication International Conference on Cooperative Enterprise: “Reclaiming the Economy”*, Wales Institute for Research into Cooperatives, Cardiff September.

Scott A.J. (2004) “The Other Hollywood: the Organizational and Geographic Bases of Television-Program Production”, *Media Culture Society*, vol 26, n° 2, pp.183-205.

Seaman B. (2004) Competition and the Non-Profit Arts: The Lost Industrial Organization Agenda, Journal of Cultural Economics, vol. 28, n°3, pp. 167-193.

Starkey K., Barnatt C., Tempest S. (2000) “Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry”, *Organization Science*, vol 11, n° 3, pp. 299-305.

Starkey K., Tempest S., McKinlay A. (eds.) (2004), *How Organisations Learn*, London, International Thomson Business Press.

Sydow J, Staber U. (2002) “The Institutional Embeddness of Project Networks : The Case of Content Production in German Television”, *Regional Studies*, vol 36, n° 3, pp. 215-227.

Tempest S., McKinlay Alan, Starkey K. (2004) “Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries”, *Human relations*, vol 57, n° 12, pp. 1523-1545.

Tempest S., Starkey K. (2004) “The effects of liminality on individual organizational learning”, *Organization Studies*, vol. 25, n° 4, pp. 507-527.

Torre A., Rullière J.L. (1995)) “Les formes de la coopération inter-entreprises”, *Revue d’Economie Industrielle*, numéro spécial “Economie industrielle : développements récents”, pp. 215-246.

Veltz P. (2000) *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris.

Vienney C. (1980) *Socio-économie des organisations coopératives, Formation et transformation des institutions du secteur coopératif français, Tome I*, Paris CIEM, 1980.

Williamson O.E (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Woomack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991) *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York.