

La transformation réticulaire du travail et le paradoxe de l'autonomie contrôlée en contexte concurrentiel et connecté

Farès HAYDER, Enseignant-chercheur ISEG-ISERAM

ISERAM (Laboratoire de recherche de l'ISEG Group)

28 rue des Francs Bourgeois 75003 Paris, Tél. : 01.44.78.88.88

fares1.hayder@iseg.fr, Tél. : 06.41.77.14.86

Résumé :

L'accentuation de la compétition et le développement des technologies de l'information ont considérablement transformé les marchés et les entreprises induisant une profonde mutation de l'organisation et du travail. Les grandes entreprises ont restructuré leurs activités pour se constituer en centres stratégiques autour desquels gravitent des entités supports. Le travail a dès lors évolué d'un système d'hierarchie verticale homogène et centralisée à une organisation horizontale et réticulaire encourageant la décentralisation et l'autonomie des acteurs qui s'y engagent. Cette contribution théorique s'intéresse d'abord, à l'impact de cette réorganisation réticulaire sur le travail. Elle met en avant sa dynamique risquée et contradictoire régentée par le paradoxe de l'*autonomie-contrôlée*. Elle s'intéresse, ensuite, aux rôles de catalyseurs que joueraient la *connectivité* – dimension de la réorganisation réticulaire – et le processus de management des connaissances interentreprises et leur action de contrebalancement du risque collaboratif. Un modèle conceptuel est proposé.

Mots clés : travail, hypercompétition, réseau, management des connaissances, connectivité.

* Travaux en partie présentés dans le cadre d'une communication orale au Colloque International de l'ISERAM – 9ème édition - Maison de l'Europe - 7 Avril 2016

INTRODUCTION

Durant les trente dernières années, les agents économiques n'ont eu de cesse de faire face à un environnement caractérisé par une concurrence sans précédent, une instabilité croissante des marchés et une cadence effrénée des changements (Doz et Hamel, 1998 ; Hitt M.A. *et al.*, 2013, 1998). A cela s'est ajoutée une accentuation du pouvoir de négociation du client lançant l'entreprise dans une quête des attributs d'une compétitivité multidimensionnelle. Une quête alliant maîtrise des coûts, avant-gardisme technologique et qualité des produits et services. S'engageait alors une refonte profonde des structures de travail et du fonctionnement dans un mouvement déjà imaginé par Annick Renaud-Coulon (1996) dans son approche de la « désorganisation compétitive ».

Dans leur élan vers plus d'efficacité, de réactivité et de flexibilité, les entreprises ont fait muter leur organisation à la fois sur les plans interne et externe. La diffusion des technologies de l'information et l'intensification de la connectivité ont accentué le mouvement. Un glissement s'est opéré faisant évoluer les structures traditionnelles vers un fonctionnement réticulaire induisant une importante mutation du travail que nous souhaitons approfondir. Il s'agira dans cette étude d'expliquer les motivations de la restructuration réticulaire, d'exposer ses voies d'expression et, enfin, d'en analyser l'impact sur le travail dans un contexte concurrentiel et connecté. Nous soulignerons, d'abord, le caractère risqué et paradoxale de cette transformation. Nous nous interrogerons, ensuite, quant aux rôles que jouent la connectivité et le processus de management des connaissances interentreprises dans la réduction du risque collaboratif.

1. LA DESORGANISATION COLLABORATIVE

L'environnement des entreprises a considérablement muté ces trente dernières années. Le déclenchement s'est opéré à la fin des « trente glorieuses » à travers un glissement vers une économie tirée par l'offre. A défaut de croissance forte, les entreprises devaient chercher les fondements d'une nouvelle compétitivité (Fourastié, 1979). S'ouvrait alors une nouvelle ère marquée par une évolution notable de la nature de la demande, une vigilance accrue de la société aux problématiques de sécurité et de respect de l'environnement, une accentuation continue de la concurrence et une diffusion sans précédent des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Hitt *et al.*, 2013). Une transformation profonde qui a autant contraint qu'intéressé les entreprises qui ont dû initier une mutation stratégique de leur comportement et de leur organisation.

1.1 UN CONTEXTE HYPERCONCURRENTIEL ENCOURAGEANT LES COLLABORATIONS

Examinant les propriétés du contexte concurrentiel, trois caractéristiques sont généralement retenues : une turbulence accrue, une instabilité forte des marchés et une course effrénée à l'effet de surprise (Roy, 2010). Un environnement changeant dont le caractère variable et les implications sur la stratégie des entreprises ont largement été traités (Tsaliki et Tsoulfidis, 1998 ; Ghemawat, 2002). Quand les perturbations s'intensifient, la littérature parle d'hypercompétition (D'Aveni, 1994 ; Gimeno et Woo, 1996 ; McNamara *et al.*, 2003 ; Wiggins et Ruefli, 2005). Ce concept introduit par D'Aveni (1994) et dont les causes sont souvent attribuées à la globalisation grandissante, aux avancées technologiques des dernières décennies et à la montée en puissance de l'entrepreneuriat. La mondialisation a engendré de nouveaux marchés et concurrents. Les avancées technologiques ont amplifié la portée et accéléré le rythme de l'innovation. La prolifération et le succès des start-ups ont changé les règles du jeu (Jeffrey *et al.*, 2013). Ce contexte a fait entrer l'entreprise dans une ère de grandes perturbations caractérisées par l'incapacité de maintien de l'avantage compétitif (D'Aveni *et al.*, 2010). "La fréquence, l'audace et l'agressivité de la dynamique des acteurs s'accélèrent créant un déséquilibre et un changement constants" (D'Aveni, 1994, p.13). La notion d'avantage concurrentiel durable perd son sens et les stratégies prévalant dans des environnements moins hostiles deviennent moins efficaces.

Elaborer les stratégies de survie adéquates pour résister à ces conditions provoquées par l'hypercompétition requière une mutation organisationnelle (Hitt *et al.*, 2013 ; Dutta, 2015). Le succès dépendra d'abord de la capacité à construire une flexibilité stratégique. Cette flexibilité doit garantir l'atteinte d'une compétitivité satisfaisante et requière le renforcement des capacités dynamiques : développement du capital humain, utilisation efficace des nouvelles technologies de fabrication et d'information, élaboration de stratégies de valeur (pénétration des marchés mondiaux et emploi des stratégies de coopération) et refondation de la structure pour davantage de réactivité et d'efficacité (plus d'horizontalité, une meilleure aptitude à l'apprentissage et une culture de l'innovation) (Dutta, 2015). Ces capacités conditionnant la survie peuvent résulter d'un développement interne (Grant, 1996). Mais la mobilisation des ressources nécessaires au développement interne devenant de plus en plus difficile, beaucoup d'entreprises ont eu un intérêt stratégique à se regrouper (Doz et Hamel, 1998 ; Hitt *et al.*, 2013).

La collaboration interentreprises, n'est pas un phénomène nouveau. Ce qui l'est en revanche, c'est le bond qui l'a caractérisée tout au long des trente dernières années. Ce bond

s'est opéré en parallèle avec l'accentuation des propriétés de la concurrence telle que nous l'avons décrite (Caloghirou *et al.*, 2004). Il s'est ainsi présenté comme une réponse à une activité toujours plus exigeante en termes de ressources, de coûts et d'impératifs de temps. Par ce biais les entreprises se créent un accès privilégié aux ressources complémentaires des partenaires - dont les concurrents en cas de relation de coopération - et de répartir les coûts, les risques et la charge de travail (Bruce *et al.*, 1995). Les activités très exigeantes comme l'innovation et la supply-chain de production voient les entreprises y recourir très fréquemment. Ceci s'est accompagné d'un recentrage des industriels sur leur cœur de métier et les pratiques modernes de management ont, par ailleurs, évolué vers l'externalisation de pans entiers de certaines fonctions comme la logistique.

1.2 DES COLLABORATIONS FACILITEES PAR L'INFORMATISATION

L'enclenchement de la nouvelle ère caractérisée par l'hypercompétition a été presque simultané de l'émergence du management de la qualité et des systèmes informatiques et d'information (Spalanzani, 2003). Au même titre que l'évolution concurrentielle, cette évolution technique et technologique a impacté l'organisation des entreprises surtout celles évoluant dans des environnements turbulents. En quête de réactivité face aux menaces et opportunités du marché, de rationalisation des processus et d'accès rapide et illimité de leurs managers à l'information, ces entreprises vont adopter et mettre en œuvre plusieurs technologies de l'information (TI). L'effet positif de ces technologies sur l'acquisition d'une agilité servant la performance de l'entreprise a largement été abordé dans la littérature. L'étude réalisée par Nazir et Pinsonneault (2012) et traitant de l'intégration électronique aussi bien interne qu'externe suggère que les applications informatiques - les ERP par exemple - impactent positivement les deux composantes de l'agilité - la détection et la réponse - dans le traitement des signaux parvenant à l'entreprise.

De tous les outils informatiques, l'Internet a induit les changements les plus notables dans l'organisation. Comme les autres outils, il participe à réduire les asymétries d'information et facilite la coordination des processus interdépendants - comme la conception et le développement - aussi bien en internes que dans des relations interentreprises. Mais au-delà, il permet le partage des connaissances au sein d'un partenariat (Venkatraman, 1994 ; Dewitt et Jones, 2001). Ce faisant, les coûts de transactions internes et externes sont considérablement réduits (Dewan *et al.*, 1998) et les frontières de l'entreprises s'en trouvent plus facilement repoussées (Afuah, 2003). L'Internet a ce potentiel de changer les modes de traitement des

informations, de communication, de collaboration et de coordination, notamment verticale, des activités (Brynjolfsson *et al.* 1994). Il permet la rétroaction constante et favorisera ainsi les relations étroites avec les fournisseurs et les clients. De nouvelles opportunités se sont dès lors manifestées réaménageant la chaîne de valeur des entreprises afin de soutenir plus efficacement les avantages concurrentiels.

Plusieurs études suggèrent que les liens verticaux étroits qui se caractérisent par des engagements riches et des échanges d'informations à long terme peuvent conduire à une plus grande collaboration et un accès à des niveaux plus élevés d'actifs spécifiques (Cusumano et Takeishi, 1991 ; Dyer, 1996 ; Gulati, 1998). Au-delà de leur facilitation, l'Internet permet le renforcement des liens collaboratifs et des avantages que les partenaires recherchent à travers le rapprochement. Des externalités consolidées par le l'émergence du « Web 2.0 » et le développement de larges palettes d'outils de communication qu'il a porté dont les réseaux socio-numériques. Il a significativement accentué les transformations à l'œuvre en opérant simultanément sur plusieurs registres : Il modifie les modes de conception et de développement des biens et services ; transforme le rôle et les pratiques des utilisateurs ; redéfinit les modèles d'affaires, les formes de commercialisation, les organisations et les marchés sous-jacents.

2. LES MUTATIONS ORGANISATIONNELLES DU TRAVAIL

Face au contexte d'hypercompétition que nous avons décrit plus haut, les entreprises se sont engagées dans un mouvement de recherche de plus d'efficacité, de réactivité et de flexibilité. Elles ont procédé par l'éclatement de l'ordre hiérarchique formel et la libéralisation de l'accès, du traitement et de la diffusion de l'information. D'abord en interne, faisant évoluer la relation encadrement-salariés, ensuite dans la structuration et la gestion de leurs relations externes. Le développement des TI aidant, une profonde reconfiguration interne de l'entreprise, du paysage économique et, par conséquent, de l'organisation du travail s'est engagée.

2.1 LE DEVELOPPEMENT DES « FEDERATIONS DE RESEAUX AUTONOMES »

La mutation organisationnelle a concerné aussi bien les modes de conception et de développement que le rapport à l'utilisateur, les business-models et les formes de commercialisation (Benghozi, 2011 ; Silva et Hugon, 2009). Facilitée par les réseaux sociaux, la connectivité a accéléré ce mouvement jusqu'au développement de systèmes collaboratifs - voire contributifs - qui ont réussi, dans certains secteurs, à supplanter les systèmes d'organisation de l'économie marchande traditionnelle.

Par *connectivité*, nous référons à la capacité digitale avancée d'utilisation d'outils intelligents et connectés permettant l'intégration et l'analyse des données (Sjödin *et al.*, 2016) de sources aussi bien internes qu'externes.

Les grandes entreprises se sont dès lors inscrites dans un mouvement de réduction tendancielle de la mobilisation de ressources internes permanentes. Elles ont adapté l'organisation du travail et initié un nouveau contexte : celui des « fédérations de réseaux autonomes » (Renaud-Coulon, 1996). Elles se sont ainsi instituées en centres stratégiques autour desquels gravitent des unités supports constituées d'intervenants indépendants et de structures de taille plus modeste. Des groupements composites installés dans des dynamiques partenariales servant des relations « Win-Win » et commandées par le croisement des intérêts. Ces structures réticulaires connectées sont orientées vers un ensemble souvent hétéroclite d'objectifs dont certains sont communs et d'autres propres à chaque entité. Au fur et à mesure de ces évolutions, les cadres spatial et hiérarchique de la division spatiale du travail a fini par glisser d'un système d'hiérarchie verticale à frontières structurelles peu extensibles - celles de l'entreprise - à un réseau horizontal à géométrie circonstancielle (Perrat, 2011).

La littérature traitant de cette nouvelle dynamique de travail réticulaire met souvent en avant son potentiel stimulant pour le reste de l'économie. Elle est réputée pour encourager la création et le développement des petites unités supports de types PME, start-ups ou indépendants. Des entités connues pour être plus agiles, innovantes, proactives, contributrices à la croissance et à l'accroissement du revenu (Sefer, 1992). Néanmoins, outre les risques inhérents à toute collaboration interentreprises, cette tendance soulève nombre de paradoxes et pose plusieurs contraintes qui vont complexifier et conditionner le travail. Autant de menaces qui peuvent, à terme, compromettre les externalités attendues.

2.2 UNE DYNAMIQUE DE TRAVAIL RISQUEE ET PARADOXALE

Les réseaux sont des terrains favorables aux tensions en raison des risques qui leur sont associés (Puthod et Thevenard-Puthod, 2006) spécialement dans les secteurs dynamiques et concurrentiels. Au-delà du problème d'incertitude que Ouchi (1980) décrit comme intrinsèque à toute coopération, ils sont assujettis à deux types de menaces : Les risques liés à la performance – dits « risques de non-performance » - et les risques relationnels (Das et Teng, 1996).

Les premiers sont inhérents aux compétences des différentes entités. Ils peuvent être de nature commerciale, technologique ou financière et dépendent de « la qualité et la

complémentarité des ressources et compétences apportées par chacun des partenaires » (Parkhe, 1993)]. Les seconds, plus spécifiques aux relations de coopération, sont liés à l'incertitude relative au comportement des partenaires. Des entités qui collaborent tout en conservant leur indépendance. Le risque d'opportunisme est, dès lors, élevé puisque chaque entité peut être tentée de mettre de côté les objectifs communs au profit de ses intérêts propres (Williamson, 1993).

La réalisation de ces risques est de nature à engendrer des situations inconfortables comme la prise de contrôle non concertée d'une ressource par un partenaire ou l'appropriation unilatérale des résultats eu égard à une capacité d'absorption supérieure ou un pouvoir de marché plus élevé. Ceci résulte en une complexité du management du travail collaboratif interentreprises, essentiellement due au maintien de la multiplicité des centres de décision et à la renégociation fréquente des termes des accords liant les différentes entités ainsi qu'à la variabilité de leurs degrés d'engagement (Puthod et Thevenard-Puthod, 2006).

Cette complexité managériale fait dire à Paché et Paraponaris (2006) que « la forme réseau permet autant qu'elle sollicite ». Sa formation requière la mise en place d'une structure garantissant marge de manœuvre et liberté d'action aux différentes entités, quand l'atteinte des objectifs du réseau réclame alignement, coordination et contrôle. L'organisation du travail s'appuie alors sur le paradoxe de l'« autonomie contrôlée » développée par Appay (2005) et référant à des politiques de concentration-externalisation.

Cette contradiction s'amplifie en contexte d'hypercompétition et spécialement dans le cadre des fédérations de réseaux autonomes qui sont censées pouvoir y répondre. Le dynamisme qui en motive la formation suppose davantage de flexibilité, d'atomisation et d'autonomie consentie aux unités supports. Ce faisant, les risques s'accroissent et le management se complexifie davantage.

La connectivité et la révolution numérique du travail viennent accélérer le mouvement en amenant leur lot de contradictions nouvelles : l'éclatement des espaces de travail en même temps que le renforcement des liens sociaux ; l'individualisation des relations en même temps que le développement du travail collectif et contributif ; la valorisation de la diversité en même temps que la généralisation de l'esprit communautaire ; la flexibilité continue en même temps que le management dans la durée (Silva et Bailly, 2009). Cela rend compte d'une oscillation contingente de l'organisation du travail réticulaire contemporain. Par les effets des évolutions des TI, elle balance entre accentuation des risques d'échec et optimisation des leviers de

coordination. D'un côté, des structures réticulaires plus hétérogènes et une organisation atomisée cultivant la décentralisation. Ce qui encourage l'autonomie des unités supports. De l'autre, un mouvement d'homogénéisation facilitant le rapprochement, l'alignement et la centralisation. Ce qui renforce le contrôle des centres stratégiques. En somme, un paradoxe : l'autonomie-contrôlée (Appay, 2005).

Une pareille assertion nous interpelle et nous amène à prolonger notre étude, initialement à portée descriptive de l'impact de la restructuration réticulaire sur le travail dans un contexte concurrentiel et connecté, en posant la question suivante :

Les risques associés à la dynamique du travail réticulaire ne sont-ils pas contrebalancés par la nouvelle dimension « connectivité » qui la compose ?

Nous nous engageons, dès lors, dans une deuxième phase plus exploratoire qui inscrit notre étude dans le prolongement de la littérature traitant des facteurs d'échec/succès des relations collaboratives. Il s'agit d'examiner les effets de la connectivité sur les risques du travail réticulaire et de déterminer les variables en interaction.

3. LA CONNECTIVITE FACE AUX RISQUES DU TRAVAIL RETICULAIRE

Dans sa préface de l'ouvrage « Le nouveau management de l'information: la gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0 », Marc Fouchécour rapporte cette citation de Dave Snowden, ancien directeur de l'Institut IBM pour le *knowledge management* : « le rôle des services informatiques est de créer la connectivité entre les personnes ». Fouchécour rajoute : « C'est la clé du nouveau paradigme de l'entreprise 2.0... : plus d'autonomie pour plus d'efficacité de la personne, plus de connexion entre les individus pour plus d'efficacité collective » (Fouchécour in Deschamps, 2009, p. 6). La connectivité agirait en catalyseur permettant l'accroissement de la capacité du réseau. Un outil dont nous expectons un effet inhibiteur sur les risques relationnels et de non-performance, explicités en section 2.2, à travers une optimisation du processus de management des connaissances collaboratives qu'il sert.

3.1 LA CONNECTIVITE COMME LEVIER DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES COLLABORATIVES :

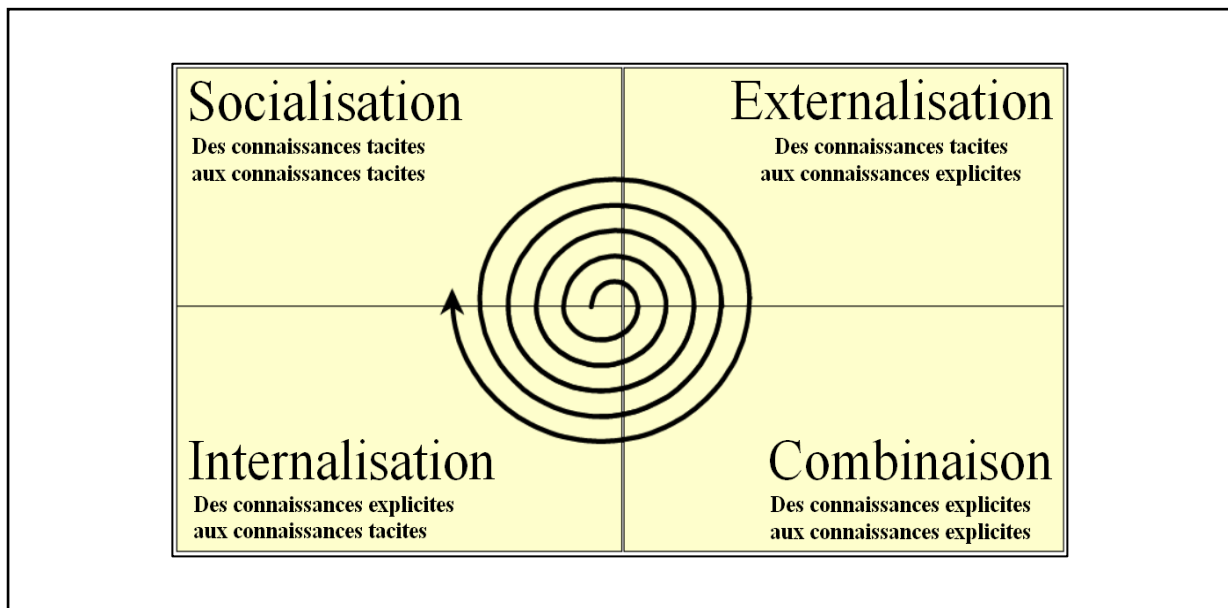
Il est aujourd'hui largement admis que la percée informatique atteinte ces dernières décennies en matière de traitement de l'information et de connectivité a eu un rôle important dans le renforcement du management des connaissances (Camison et al., 2009). La connectivité a joué le rôle de catalyseur permettant d'intensifier la capacité des entreprises à exploiter le

potentiel des flux de connaissances internes et externes. En effet, depuis près de deux décennies, les avancées en matière de technologies de l'information sont décrites comme servant la systématisation, l'augmentation et l'accélération du management de grands volumes de connaissances intra et interentreprises et accroître, par là-même, la performance organisationnelle (Alavi et Leidner, 2001).

Le processus de gestion des connaissances dans un cadre collaboratif peut être représenté à travers le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) largement accepté par la communauté scientifique (Kild, 1998 ; Nonaka *et al.*, 2000 ; Choi et Lee, 2002). Ce modèle se base sur la distinction faite par Polanyi (1958) entre connaissances tacites et explicites et vise à expliquer les mécanismes de leur conversion. La théorie dynamique de gestion/création des connaissances organisationnelles construite sur ce modèle présente le management des connaissances comme un processus spiral d'interactions entre connaissances tacites et explicites d'origines hétérogènes. Les connaissances tacites sont partagées, expliquées et combinées en de nouvelles connaissances par le biais d'expériences communes de communication (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). La spirale relie quatre modes de conversion des connaissances que sont la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation (Cf. Figure 1).

La socialisation joue un rôle prépondérant. Les interactions humaines, les expériences individuelles, les modèles mentaux et les compétences sont, d'abord, collectivement partagées. Ils sont socialisés et deviennent, ainsi, des connaissances tacites communes. L'externalisation sert, ensuite, à convertir ces connaissances tacites en connaissances explicites. Cela se passe à travers le dialogue entre individus ou entre groupes. Par la suite, les connaissances explicites sont combinées avec des connaissances propres à l'organisation réceptrice pour former un nouveau construit de connaissances. Enfin, ces nouvelles connaissances sont institutionnalisées à travers l'apprentissage par la pratique (« Learning by doing »). C'est la phase d'internalisation. Les interactions entre les individus peuvent faciliter le partage des nouvelles connaissances par le biais de la socialisation qui démarre, ainsi, une nouvelle spirale de création des connaissances. Considérant cette approche processuelle, nous admettons pour la suite de notre étude que le renforcement du Management des connaissances que produit la connectivité se manifeste à travers l'optimisation de ces quatre modes.

Figure 1. Le modèle de Création des Connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995)



3.2 VERS L'EXAMEN D'UNE ACTION INHIBITRICE DES RISQUES

Nous nous basons sur la corrélation forte entre la connectivité et le management des connaissances – expliquée dans la section 2.2 – pour soutenir que la connectivité agit positivement sur la qualité du management des connaissances collaboratives dans le cadre des fédérations de réseaux issues de la transformation réticulaire des organisations et du travail. Nous suspectons, ensuite, une action négative du management des connaissances sur les dimensions du risque collaboratif. Nous mobilisons le modèle de création des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995) que nous étendons au contexte interentreprises. Nous nous proposons donc d'étudier l'action des quatre modes de conversion des connaissances, qui le composent, sur les risques inhérents au travail collaboratif.

La socialisation implique le partage des connaissances tacites entre les différentes entités du réseau. Elle s'accomplit, comme déjà explicité en section 3.1, par la multiplication des contacts entre les individus des organisations partenaires. Par ce biais, les expériences, les modèles mentaux et les compétences propres sont partagés entre les partenaires (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les mécanismes de transfert des connaissances qui soutiennent la socialisation incluent la co-localisation, le travail de groupe, le coaching, les conversations de couloir, l'apprentissage, le recours à des coachs et les rotations (Smeds *et al.*, 2001). Ces interactions directes - en face-à-face - peuvent faciliter la collaboration à travers la construction d'une « compréhension partagée ». Les risques relationnels, comme l'opportunisme ou la

méfiance, devraient dès lors s'amenuiser ce qui nous amène à formuler notre première hypothèse :

H1 - Une socialisation forte réduit le risque relationnel

L'assimilation réfère aux routines et processus permettant à l'entreprise d'analyser, traiter, interpréter et comprendre les connaissances externes (Szulanski, 1996 ; Szulanski , 2000 ; Kidd, 1998 ; Zahra et George, 2002). Dans cette perspective, les employés doivent comprendre les connaissances externes qu'ils ont acquises et savoir en tirer profit. Cette compréhension est, néanmoins, souvent rendue difficile par le fait que ces nouvelles connaissances présentent des heuristiques différentes de celles utilisées dans l'entreprise et qu'elles sont rattachées à un contexte spécifique à l'entreprise émettrice (Zahra et George, 2002). L'assimilation se concrétise à travers l'internalisation. Ce mode de conversion sert à transformer les connaissances explicites en connaissances tacites. Il se concrétise à travers l'apprentissage par la pratique, les simulations ou l'observation (Nonaka et Konno, 1998 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Il peut être soutenu par les mécanismes de transfert des connaissances tels que les stages, la formation sur le tas, les workshops sur les « meilleures pratiques » ou les entraînements (Nonaka *et al.* 2000a ; Smeds *et al.* 2001). L'internalisation devrait ainsi positivement agir sur l'impératif d'alignement stratégique et de mise à niveau et, ce faisant, réduire le risque de non-performance. Nous en déduisons notre deuxième hypothèse :

H2 - Une capacité d'internalisation élevée réduit le risque de non-performance.

La combinaison réfère à la capacité de l'entreprise à développer des routines permettant de combiner les connaissances récemment assimilées avec les connaissances déjà capitalisées (Zahra et George, 2002). Cette agrégation de connaissances explicites hétéroclites, les unes internes et les autres provenant des partenaires, crée des nouvelles connaissances explicites. La littérature sur la compétence combinatoire soutient qu'elle est d'autant plus efficace que le cadre collaboratif dans lequel elle intervient use des TI telles que les e-mails, les conférences téléphoniques ou encore les vidéo-conférences (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Nonaka et Konno, 1998 ; Nonaka *et al.*, 2000a). Cette compétence particulièrement importante en contexte réticulaire conditionne les performances propres des partenaires et la valeur de leurs contributions aux objectifs communs. Il en découle la troisième hypothèse :

H3 - Une compétence combinatoire élevée réduit le risque de non-performance.

Une fois les connaissances acquises, transformées et assimilées, chaque entité du réseau doit être capable de les exploiter. L'externalisation est la phase dédiée à cette exploitation des

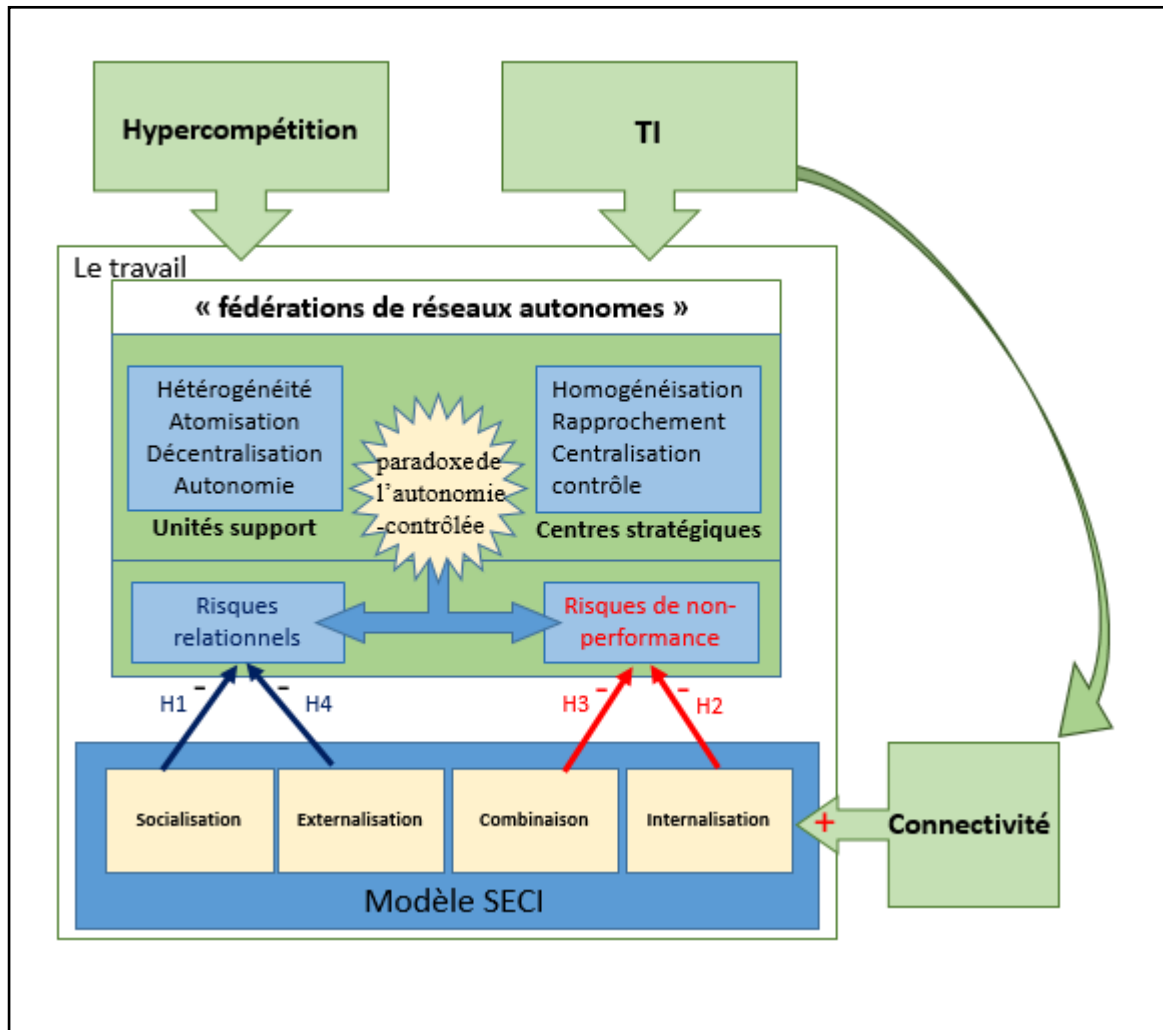
résultats de la collaboration sur un plan individuel. Elle permet ainsi de redéfinir, étendre ou développer les compétences existantes de l'entreprise (Zahra et George, 2002) et assure à chaque partenaire la possibilité de valoriser le travail réalisé dans le cadre du réseau. Ceci devrait limiter le risque d'opportunisme et maintenir, si ce n'est accroître, l'engagement des partenaires. Il en résulte notre quatrième hypothèse :

H4 – Une capacité d'externalisation élevée réduit le risque relationnel.

Ce corps d'hypothèses nous permet de dresser un modèle conceptuel incorporé au schéma des mutations du travail présenté en (Cf. Figure 2).

Il importe de préciser que nous pensons que les différentes variables du management des connaissances, que sont ces quatre modes, sont inter-corrélées. Ainsi, une socialisation élevée devrait positivement impacter les autres variables du management des connaissances et vis-versa. Il en va de même pour les risques inhérents au travail réticulaire. Un risque relationnel réduit devrait augmenter les chances d'une dynamique de soutien à l'apprentissage entre partenaires contribuant, ainsi, à la réduction du risque de non performance. Cela devra être pris en considération lors de la réflexion sur les choix méthodologiques commandant les voies de validation de nos hypothèses. Cette partie, encore à l'examen, n'est pas traitée dans cette communication.

Figure 2. Schéma des mutations du travail en contexte compétitif et connecté



CONCLUSION

L'enclenchement de la nouvelle ère caractérisée par l'hypercompétition a été presque simultané de l'émergence du management de la qualité et des systèmes informatiques et d'information. Au même titre que l'évolution concurrentielle, cette évolution technique et technologique a impacté l'organisation des entreprises surtout celles évoluant dans des environnements turbulents. En quête de réactivité face aux menaces et opportunités du marché, de rationalisation des processus et d'accès rapide et illimité de leurs managers à l'information, ces entreprises vont opérer une transformation de leur organisation, de l'activité et du travail, en même temps qu'elles vont adopter et mettre en œuvre plusieurs technologies de l'information (TI). Cette évolution va aboutir à un glissement généralisé vers le système de « fédérations de réseaux autonomes ». Les grandes entreprises s'instituant ainsi en centres

stratégiques autour desquels gravitent des unités supports constituées d'intervenants indépendants et de structures de taille plus modeste. Des groupements composites installés dans des dynamiques partenariales servant des relations « Win-Win » et commandées par le croisement des intérêts. Des structures composites aux rapports complexes. Notre contribution a consisté, au-delà, de la vulgarisation de cette transformation réticulaire du travail en une conceptualisation du rôle du processus de management des connaissances dans la gestion du paradoxe de l'autonomie-contrôlée résultant en contexte concurrentiel et connecté. Le modèle conceptuel auquel nous avons abouti devra faire l'objet d'une validation empirique à l'occasion de recherches futures. Sur le plan des apports managériaux, notre travail vise à interpeller les praticiens quant à l'importance de la bonne mise en œuvre des dimensions du management des connaissances collaboratives pour la réduction des risques collaboratifs et l'optimisation du travail réticulaire. L'objectif, à terme, étant de leur fournir une cartographie des outils de coordination et de collaboration à mobiliser.

REFERENCES

- Afuah A. (2003), Redefining firm boundaries in the face of the Internet: Are firms really shrinking?, *Academy of Management Review*, 28 : 1, 34-53.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Appay B. (2005), L'autonomie contrôlée, La dictature du succès: le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation, L'Harmattan, Paris, Chapitre III, 69-87.
- Barney J.B. (1986), Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Benghozi P.J. (2011), Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux, in CNRS-Editions, Hermès, Paris, 31-38.
- Bruce M., Leverick F., Littler D. and Wilson D. (1995), Success factors for collaborative product development: a study of suppliers of information and communication technology, *R&D Management*, 25, 33-45.
- Brynjolfsson E., Malone T.W., Gurbaxani V. and Ajit K. (1994), Does Information Technology lead to smaller firms?, *Management Science*, 40 : 2, 1628-1644.
- Caloghirou Y., Kastelli I. and Tsakanikas A. (2004), Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?, *Technovation*, 24 : 1, 29-39.
- Camison C., Palacios D., Garrigos F. and Devece C. (2009), Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organisations: Networking and Developing Interactive Communications, *International Journal of Information Management*, 29 : 6, 504-507.
- Choi B. and Lee H. (2002), Knowledge Management Strategy And Its Link To Knowledge Creation Process, *Expert Systems with Application*, 23, 173-187.
- Cusumano M.A. and Takeishi A. (1991), Supplier relations and management: A survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. auto plants, *Strategic Management Journal*, 12, 563-588.
- D'Aveni R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*, The Free Press, New York, 13p.
- D'Aveni R.A., Dagnino G.B. and Smith K.G. (2010), The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31, 1371-1385.
- Das T.K. and Teng B.S. (1996), Risk Types And Inter-Firm Alliance Structures, *Journal of Management Studies*, 33, 827-843.
- Das T.K., and Teng B.S., (2000), Instabilities Of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspectives, *Organization Science*, 11, 77-101.
- Dewett T. and Jones G. R. (2001), The role of information technology in the organization: a review, model and assessment, *Journal of Management*, 27, 313-346.
- Dewan S., Michael S.C. and Min. C. (1998), Firm Characteristics and Investments in Information Technology: Scale and Scope Effects, *Information Systems Research*, 9 : 3, 219-232.

- Doz Y. and Hamel G. (1998), *Alliance Advantage : the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dutta D.K. (2015), *Hypercompetitive Environments, Coopetition Strategy, and the Role of Complementary Assets in Building Competitive Advantage: Insights From the Resource-Based View*, *Strategic Management Review*, 9 : 1, 1-11.
- Dyer J.H. (1996), *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, *Strategic Management Journal*, 17 : 4, 271-292.
- Fouchécour M. (2009), *Préface, Le nouveau management de l'information: la gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0*, FYP éditions, France, 224p.
- Fourastié J. (1979), *Les trente glorieuses : La révolution invisible de 1946 à 1975*, Hachette Pluriel N° 8363, Paris, 300p.
- Ghemawat P. (2002), *Competition and business strategy in historical perspective*, *Business History Review*, 76 : 1, 37-74.
- Gimeno J. and Woo C.Y. (1996), *Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation*, *Organization Science*, 7 : 3, 322-341.
- Grant R.M. (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, 17, 109p.
- Gulati R. (1998), *Alliances and Networks*, *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Hitt M.A., Keats B.W. and De Marie S.M. (1998), *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*, *Academy of Management Executive*, 12 : 4, 22-42
- Jeffery K., Jovalekic A., Verriotis M. and Hayman R. (2013), *Navigating in a three-dimensional world. The Behavioral and Brain Sciences*. 36 : 5, 523–543.
- Kidd J.B. (1998), *Knowledge Creation In Japanese Manufacturing Companies In Italy: Reflections Upon Organizational Learning*, *Management Learning*, 29, 131-146.
- McNamara G., Vaaler P.M. and Devers P. (2003), *Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition*, *Strategic Management Journal*, 24 : 3, 261-278.
- Nazir S. and Pinsonneault A. (2012), *IT and Firm Agility: An Electronic Integration Perspective*, *Journal of the Association for Information Systems*, 13 : 3, 150-171.
- Nonaka I. (1994), *A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge*, *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka I. and Konno N. (1998), *The Concept Of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation*, *California Management Review*, 40, 40-47.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, 295p.
- Nonaka I., Toyama R. and Nagata A. (2000b), *A firm As A Knowledge-Creating Entity: A New Theory Of The Theory Of The Firm*, *Industrial and Corporate Change*, 9, 1-20.
- Ouchi W.G. (1980), *Market, Bureaucracies And Clans*, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Paché G. and Paraponaris C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Les éditions de l'ADREG, Lille, 177p.

- Parkhe A. (1993), Strategic Alliances Structuring: A Game Theory And Transaction Cost Examination Of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Perrat J. (2006), Division spatiale du travail et nouvelles organisations productives : des territoires 'segments' aux territoires 'modules'?, *Innovations*, 2 : 24, 91-114.
- Puthod D. and Thevenard-Puthod C. (2006), Coopération, Tensions Et Conflit Dans Un Réseau d'Innovation Construit Autour d'Une PME, *Revue Française de Gestion*, 164, 181-204.
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago
- Renaud-Coulon. A. (1996), La désorganisation compétitive: faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise, Maxima, Paris, p230.
- Roy P. (2010), Les nouvelles stratégies concurrentielles, *L'hypercompétition : l'ère de la perturbation*, La Découverte, lieu, Chapitre IV, 71-90.
- Sefer B. (1992), Le rôle des petites entreprises dans la transformation vers l'économie de marché dans l'ex-Yougoslavie, *Revue internationale P.M.E.*, 5 : 1, 77-92.
- Silva F. and Hugon S. (2009), Les TIC au cœur de la transformation des entreprises, Rapport CIGREF et de l'ORSE, Paris, 39p.
- Silva F. and Bailly D. (2009), Emergence d'une nouvelle organisation du travail : vers l'entreprise virtuelle, *Revue Personnel*, 5 : 499, 52-85.
- Silva F. and Hugon S. (2009), Emergence des nouveaux usages liés à l'introduction des nouveaux outils dans les grandes entreprises, Rapport CIGREF - ORSE
- Sjödin, D. R., Parida, V. and Kohtamäki, M. (2016). Capability configurations for advanced service offerings in manufacturing firms: Using fuzzy set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 69 : 11, 5330-5335.
- Smeds R., Olivari P. and Corso M. (2001), Continuous Learning In Global Product Development: A Cross Cultural Comparison, *International Journal of Technology Management*, 22, 373-392.
- Spalanzani A. (2003), Evolution et perspectives de l'organisation et de la gestion industrielle : l'impact des systèmes d'information, in Caron-Fasan M.L. and Lesca N. Eds, *Présents et futurs des systèmes d'information*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 19-44.
- Stambaugh J.E., Zhang Y. and DeGroot T. (2013), Labor Mobility and Hypercompetition: Another Challenge to Sustained Competitive Advantages?, *Strategic Management Review*, 7 : 1, 64-81.
- Szulanski G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within The Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski G. (2000), The Process Of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis Of Stickiness, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82, 9-27.
- Tsaliki P. and Tsoulfedis L. (1998), Alternative theories of competition: evidence from Greek manufacturing, *International Review of Applied Economics*, 12 : 2, 187-204.
- Venkatraman N. (1994), It-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition, *Sloan Management Review*, 35, 73-87.

Wiggins R.R. and Ruefli, T.W. (2005), Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?, *Strategic management Journal*, 26 : 10, 887-911.

Williamson O. (1993), Calculativeness, trust, and economic organization, *Journal of Law and Economics*, 36 : 2, 453-486

Zahra S. and George G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27, 185-203.