



HAL
open science

Complexité organisationnelle et désordre relationnel : quels impacts sur les performances des entreprises ?

Pierre Ghewy, Marc Jaillot, Anthony Tchékémian

► To cite this version:

Pierre Ghewy, Marc Jaillot, Anthony Tchékémian. Complexité organisationnelle et désordre relationnel : quels impacts sur les performances des entreprises ?. Complexité / désordre : adaptation, localisation, dynamique , Institut Henri Poincaré; Université Paris 7 Diderot, Jan 2016, Paris, France. hal-01626575

HAL Id: hal-01626575

<https://hal.science/hal-01626575>

Submitted on 17 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« Complexité organisationnelle et désordre relationnel :
quels impacts sur les performances des entreprises ? »**

Auteurs :

GHEWY Pierre

MCF en Sciences de gestion - Université de la Polynésie Française

JAILLOT Marc

PRAG d'Economie-Gestion - Université de la Polynésie Française

TCHEKEMIAN Anthony

MCF en Géographie, Directeur du département LLSH

Université de la Polynésie Française

B.P. 6570 - 98702 Faa'a - Tahiti - Polynésie française

anthony.tchekemian@upf.pf

Tél.: (+689) 40 866 445 (GMT -10:00)

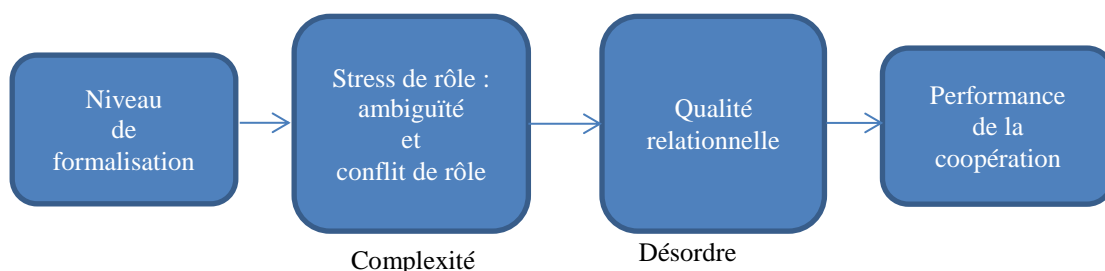
Résumé :

Selon MORIN (1990), la pensée complexe est une méthode d'approche des phénomènes humains. La complexité permet de ce fait d'étudier plus en profondeur le rapport de l'individu à la société, à l'organisation ou encore à lui-même. Cette proposition de communication étudie l'impact des modalités de la mise en place des coopérations interentreprises sur leur performance. Ces coopérations sont perçues comme de puissants vecteurs de développement et d'innovation (Blackett, Russel, 1999), mais peuvent générer de la complexité dans leur gestion.

Ainsi, une entreprise peut être apparentée à un système où tout se crée : non seulement de l'ordre, mais aussi du désordre et d'un processus auto-organisateur, puisque chaque système crée ses propres finalités, c'est-à-dire son autonomie. D'ailleurs, pour MORIN (1990), ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interrelations, qui caractérisent la complexité d'un système. C'est l'imprévisibilité potentielle des comportements de ce système, suscitant des phénomènes d'émergence intelligibles, mais non toujours prévisibles.

Nous mesurerons celle-ci au travers des deux dimensions du concept de stress de rôle : l'ambiguïté et le conflit (Mickaels *et al.*, 1988). L'ambiguïté de rôle apparaît lorsqu'une personne n'a pas suffisamment d'informations pour mener à bien une tâche. Le conflit de rôle signifie qu'une personne reçoit des directives incompatibles qu'elle ne peut satisfaire. Ces deux situations peuvent survenir dans le cas d'organisation bicéphale, telles que les coopérations interentreprises dyadiques, étudiées ici.

Un des antécédents envisagés de cette ambiguïté de rôle, ou complexité, est la formalisation du contrat de coopération. La complexité est supposée elle-même conduire à des désordres mesurés selon la fréquence des conflits, comme indiqué dans le modèle théorique ci-dessous.



Modèle théorique de la relation complexité et désordre organisationnels

Ainsi, les premiers résultats de cette étude attestent que la complexité organisationnelle engendre du désordre relationnel, qui lui-même détériore le niveau des résultats attendus par les organisations, telles que des entreprises.

Sur la base du modèle calculé, nous envisagerons des préconisations managériales que nous compléterons en nous inspirant des nouvelles pratiques issues de la créativité entrepreneuriale en guise d'ouvertures au débat.

Les données quantitatives issues d'une enquête par questionnaires auprès de managers d'entreprises françaises sont analysées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics.

Mots-clés : coopérations interentreprises, stress de rôle, complexité, performance, entreprise.

« Complexité organisationnelle et désordre relationnel : quels impacts sur les performances des entreprises ? »

« Nous sommes condamnées à la pensée incertaine, à une pensée criblée de trous, à une pensée qui n'a aucun fondement absolu de certitude, mais nous sommes capables de penser dans ces conditions dramatiques. ».

Edgar Morin (1990 : 93)

L'étymologie du nom « complexité » vient du mot complexe, dont l'origine latine est *complexus*, qui signifie « entrelacer », ce que Morin (1990) définit par l'expression « tisser ensemble ». La complexité est la qualité d'un fait ou de données liés les uns aux autres par des relations réciproques. « *Dans l'acceptation freudienne, sont signifiées par « complexus » ou « complexe », les parties inconscientes et refoulées de groupes de représentations liées, chargées d'affect, ayant un sens que l'analyse peut découvrir en en reconstituant la trame* » (Faure, 1991 : 204). Ainsi, si une idée surgit librement, sans aucune contrainte et sans aucun effort, elle est déterminée, et fait partie d'un ensemble. La complexité décrit un état, un fait propre à un objet d'étude, selon son histoire, sa propriété. Cette complexité n'est pas par nature spécifiquement normale, mais elle est entraînée et subit (de façon consciente ou inconsciente). Elle peut venir à inclure des troubles, des conflits. Elle désigne le caractère « *d'un système qui en raison de l'hétérogénéité des processus qui s'y déroulent, possède la capacité d'évoluer dans différentes directions, ce qui rend cette dynamique difficile à prévoir à partir des conditions du présent* » (Levy, Lussault, 2003 : 188). La complexité qualifie « *un ensemble d'interaction plus ou moins ordonné* », liée à « *trop d'information, trop d'agents et de relations* » (...) « *L'étude de la complexité exige de prendre en compte de multiples déterminations, enchaînements, interactions et rétroactions* » (Brunet, 1993 : 119). Pour Morin (1990), « *penser la complexité* » est un devoir et passe par des procédures de recherche élaborées et innovantes. Si bien que par extension la complexité peut signifier le renoncement à l'analyse scientifique. Quant à l'étymologie du mot « désordre », elle provient du latin *ordinis* qui signifie « ordre ». Ce terme désigne l'absence d'organisation, de logique, de

clarté, de calme, de paix, de discipline, mais dans certains cas, l'absence de décence et de moralité. Le désordre souligne donc un manque de cohérence, d'organisation : du désordre dans les idées, jusqu'au sein d'une entreprise, d'un territoire¹. « *La complexité est liée au désordre (entropie d'un système) naturel, celui induit par le temps, et de l'organisation elle-même car elle n'est pas statique* » (Almaleh, 2015 : 6). Elle représente alors un danger si elle n'est pas maîtrisée ou contenue, puisque Morin (2011) nous rappelle que « *tout ce qui ne se régénère pas dégénère. Comme tout ce qui vit, comme tout ce qui est humain, les voies nouvelles sont sujettes à dégradations, avilissements, scléroses.* ».

Dans les sciences humaines et sociales contemporaines, notamment au sein des disciplines sœurs que sont l'économie et la géographie² « *l'intérêt porté à la complexité provient de l'insuffisance de la démarche analytique classique à expliquer le réel* » (Elissalde, 2004). Du fait qu'il soit composé de plusieurs éléments différents, ce réel - qu'il s'agisse d'une situation ou d'une matière - a un caractère complexe, notamment parce qu'il peut être difficile à comprendre, à décrire, à cerner, à envisager. Ainsi, dès la fin du XXe siècle, toutes les sciences, appliquées et humaines, ont connu de profondes mutations et une magnifique évolution, avec notamment la « *fin du réductionnisme*³, (*l'éloge de la complexité et (la) prise en compte de l'Histoire*⁴ » (Dalmedico, 2002 : 96). D'ailleurs, Herdina et Jessner (2001), Larsen-Freeman (1997, 2000) estiment que la théorie du chaos⁵ et de la complexité peut offrir un cadre suffisamment large qui permettrait d'inclure toutes les unités qui composent un

¹ Le désordre peut aussi signifier l'absence apparente d'ordre, de discipline, comme celui semé dans une communauté (en référence aux travaux sur les polonais aux Etats-Unis). L'absence de morale reviendra à penser et agir dans le désordre.

² Le caractère restrictif des conceptions des économistes peut-être souligné, car l'« *homoeconomicus* » (Makaai, 2008) n'est en fait qu'un simple consommateur. Aussi, par analogie, il peut être fait référence à l'« *homogéographicus* », pour signifier la prise en compte de l'homme dans son territoire, dans une entreprise. Ainsi, la compréhension d'un territoire astreint à prendre en compte le domaine de l'irrationnel (Tchékémian, 2011 : 245-261).

³ « *Fondée sur les théories des dynamiques non linéaires, elle montre, dans certains systèmes, qualifiés de "complexes", que l'apparition de phénomènes majeurs n'est pas due aux propriétés individuelles de chacun de ses composants, mais naît de la dynamique de leurs interactions, de la façon dont ils communiquent entre eux. Une telle approche, si elle était généralisée en biologie, montrerait les limites du réductionnisme et annoncerait un retour partiel à la dynamique* » (Camazine, 2001 : 113).

⁴ « *La logique du raisonnement scientifique, que l'on avait crue immuable et qu'on associait au nom de Galilée ou de Newton, est supplantée par un point de vue historique qui s'impose déjà dans les sciences de la vie, de la terre et de la société* » (Dalmedico, 2000).

⁵ Edward Lorenz qui est à l'origine des lois du Chaos en montrant qu'une infime variation (effet papillon) ou imprécision des calculs menait à des prévisions météorologiques complètement opposées au bout d'un certain temps (de Lyapounov), ce qui condamnait toute possibilité de prévision du temps à long terme, trop sensible aux "conditions initiales" et dont les divergences s'accroissent exponentiellement avec le temps.

ensemble complexe. « *La rhétorique du chaos semble avoir progressivement laissé place à une nouvelle rhétorique, celle de la complexité... Toutefois, si au fondement de la science du chaos il y a une théorie mathématique précise, celle des systèmes dynamiques chaotiques, au fondement de la science de la complexité, il n'y a rien que le projet d'étudier (et de contrôler) des systèmes complexes... La véritable innovation est de vouloir les considérer comme un tout, dans leurs interactions (et rétroactions), dans leurs aléas et incertitudes* » (Allegre, 2002 : 96). Si bien que l'on croyait que la complexité pouvait se décomposer en unités élémentaires, or seule l'approche globale est pertinente (Allegre, 2002), car toute complexité est à la fois organisé(e) et, récursivement, organisante et organisatrice » (Morin, 2011 : 34). « *Cependant, le cadre de sa réflexion sur les savoirs scientifiques, exclusivement épistémologique et méthodologique, ne suffit sans doute pas à orienter l'action. Sous peine de verser dans une version renouvelée de scientisme, il semble encore y manquer une pensée propre du politique et du social contemporains* » (Morin, Le Moigne, 1999 : 111). D'ailleurs, pour Carlo Ginzburg, la méthode pertinente consiste à « *partir du sable dans l'engrenage. Si on prend les règles pour point de départ, on risque de tomber dans l'illusion qu'elles fonctionnent, et de passer à côté des anomalies. Mais si on part des anomalies, des dysfonctionnements, on trouve aussi les règles, parce qu'elles y sont impliquées* » (Mangeot, 2002). Ainsi, après avoir découvert et compris un système complexe, que ce soit par les mathématiques, la physique, la biologie ou la sociologie, il doit s'en suivre une réflexion philosophique autour de l'indéterminisme⁶ et de la complexité en sciences. La modélisation, la phénoménologie et l'approche théorique sont autant de composantes qui structurent et permettent d'étudier et d'expliquer la complexité d'un système.

Selon Morin (1990), la pensée complexe est une méthode d'approche des phénomènes humains. De ce fait, la complexité permet d'étudier plus en profondeur le rapport de l'individu à la société, à l'organisation ou encore à lui-même. Pour Morin (1990), ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interrelations, qui caractérisent la complexité d'un système, c'est l'imprévisibilité potentielle des comportements de ce système, suscitant des phénomènes d'émergence intelligibles, mais non toujours prévisibles. La notion de complexité est donc utilisée à deux niveaux différents : la complexité dans la constitution des choses : de la cellule à l'organisme et la complexité dans

⁶ Il ne faut pas confondre cependant cette indétermination avec celle de systèmes capables d'apprendre au cours du temps, "comme ce peut être le cas en économie, écologie ou sciences sociales qui ne relèvent plus de la formalisation de la théorie des systèmes dynamiques" (Mitchell, 2003 : 38).

l'interprétation qui fait référence aux relations entre les composantes d'un système (Elissalde, 2004). Dès lors, l'objectif des sciences sociales ne consiste plus à réduire le complexe au simple, mais à traduire le complexe en théorie. Ainsi, puisque l'organisation et l'équilibre du monde, des territoires, des réseaux, des acteurs, des relations au sein d'une entreprise, peuvent engendrer de la complexité, des ambiguïtés, du stress, des conflits et perturber l'équilibre, elle constitue un sujet de recherche pertinent en sciences humaines. Aussi, par extension, nous pourrions nous demander : comment gérer toute entreprise sans ce jeu entre règles et liberté, d'ordre et de désordre, puis comment l'économie, la géographie et le droit concilient complexité et détermination et avec quelle évolution ?

La complexité organisationnelle d'une entreprise s'explique, d'une part, à travers, par exemple, d'une organisation hiérarchisée, ou liés à l'ensemble des acteurs effectuant plusieurs rôles (communs ou différents), donc par une structure interne complexe ; d'autre part, cette complexité peut aussi s'approcher du point de vue des coopérations interentreprises. Ces dernières sont des accords de coopération « *passés par des entreprises qui décident de devenir des partenaires économiques. Chaque entreprise conserve son autonomie juridique. Les accords sont régis par le droit des contrats. Ils peuvent être conclus avec des fournisseurs, des concurrents ou des clients. Ils doivent respecter la réglementation sur le droit de la concurrence* » (Hue, 1999). Ainsi, le partenariat interentreprises a pour but de faire coopérer deux ou plusieurs entreprises « *qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires* » *Le groupement est donc une forme de coopération interentreprises* » (Peillon, 2001 : 19). L'accord consiste donc à atteindre un objectif commun, établi. Ces coopérations sont perçues comme de puissants vecteurs de développement et d'innovation (Blackett, Russel, 1999), mais peuvent générer de la complexité dans leur gestion. Or, la complexité de ces coopérations et le stress de rôle observé au sein de celles-ci attestent qu'elles sont un enjeu important pour les gestionnaires d'entreprise. La coopération managériale est une nécessité afin de « *permettre aux différents acteurs de l'entreprise, au-delà de leurs divergences, voire de leurs oppositions, tant dans les motivations, les projets, leurs objectifs et leurs attentes, de parvenir à trouver des terrains communs permettant de construire, au quotidien un « quelque chose », une « œuvre » ensemble* » (Allegre, 2014).

Ainsi, une entreprise peut être apparentée à un système où tout se crée : non seulement de l'ordre, mais aussi du désordre et un processus auto-organisateur, puisque chaque système

crée ses propres finalités, c'est-à-dire son autonomie. La question centrale de cette étude porte sur la façon dont les entreprises construisent de la complexité qui engendre du désordre : par exemple, comment un désordre induit par deux ordres contradictoires, émanant de deux supérieurs hiérarchiques qui s'adressent à un employé ? La prise de conscience et réaction face à ces deux demandes contradictoires créent du désordre dans l'organisation du travail, de la pensée et entraîne une complexité dans l'organisation de la connaissance, de l'action, et va ajouter du désordre dans la façon de percevoir et de traiter l'information, jusque dans la façon d'appréhender l'information et le monde de l'entreprise. Pour répondre à cette question, des données quantitatives issues d'une enquête par questionnaires auprès de managers d'entreprises françaises sont analysées, à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics. Ainsi, nous verrons que la complexité organisationnelle engendre du désordre relationnel, qui lui-même détériore le niveau des résultats attendus par les entreprises. Puis, sur la base du modèle calculé, nous envisagerons des préconisations managériales que nous compléterons en nous inspirant des nouvelles pratiques issues de la créativité entrepreneuriale en guise d'ouvertures au débat.

1. La performance des coopérations interentreprises et leur formalisation

Les travaux de Desreumaux (1994) indiquent que deux phases principales constituent le déroulement des coopérations : la phase préalable d'analyse et de négociation et celle de mise en œuvre et de gestion proprement dite. Ainsi, cette étude s'intéresse à l'impact des modalités de la mise en place des coopérations interentreprises sur leur performance. Ces coopérations sont perçues comme de puissants vecteurs de développement et d'innovation (Blackett, Russel, 1999), mais peuvent générer de la complexité dans leur gestion. Nous mesurerons celle-ci au travers des deux dimensions du concept de stress de rôle : l'ambiguïté et le conflit (Mickaels *et al.*, 1988). L'ambiguïté de rôle découle d'un manque d'information, le conflit de rôle d'informations contradictoires. Ces deux situations peuvent survenir dans le cas d'organisations bicéphales, telles que les coopérations interentreprises dyadiques, étudiées ici. Un des antécédents envisagés de ce stress de rôle, ou complexité, est la formalisation du contrat de coopération. En effet, les travaux de Desreumaux insistent sur l'importance de la contractualisation pour la réussite de la coopération. De plus, Ghewy (2001) met en évidence l'importance de la préparation pour la réussite d'un partenariat. La complexité est supposée elle-même conduire à des désordres mesurés selon la fréquence des conflits entre les

partenaires. Ainsi, l'objectif de cette étude est de mettre en évidence l'impact du stress de rôle, sur la performance des coopérations interentreprises, tout en envisageant la formalisation comme antécédent.

1.1. La performance des coopérations interentreprises

Dans le cadre spécifique des partenariats, la question de la performance est ambiguë. En effet, comme le soulignent Garrette et Blanc (1993) on ne sait pas toujours si l'on parle de la réussite du projet commun ou des avantages stratégiques que chaque partie peut retirer, indépendamment de ceux que peut obtenir l'autre partie. D'autant plus que Denis et Séguin (1992) précisent qu'il peut exister des asymétries dans les transferts tangibles et intangibles entre partenaires. Selon Ruekert et Walker (1987), les coopérations induisent deux sortes de résultats : des résultats fonctionnels et d'autres psychosociaux.

Les premiers, les résultats fonctionnels sont liés à l'atteinte des objectifs joints de l'alliance et à ceux propres à chaque partenaire. Ingham (1991) appuie ce point de vue en indiquant que, selon le partenaire interrogé et les critères sur lesquels il fonde son jugement, celui-ci peut estimer qu'une coopération est un échec pour l'une des parties et un succès pour l'autre. L'unicité d'évaluation des résultats de l'alliance peut être atteinte en fixant des critères de mesure de performance en préambule de l'alliance. Cette solution ne peut toutefois s'appliquer qu'aux objectifs joints. Les autres étant propres à chaque entreprise ne sont pas toujours déclarés.

Les résultats psychosociaux, quant à eux, concernent l'efficacité, la qualité perçue de la coopération par la fréquence des conflits entre les partenaires. En ce qui concerne les conflits, la littérature académique en relève deux sortes : les conflits fonctionnels et les conflits ou conflits dysfonctionnels. La coopération entre entités génère toujours des frictions ou des désaccords (Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Ces situations ne sont dues qu'à la mise en place d'actions communes à partir de points de vue parfois différents. Ils constituent une gêne au travail de l'alliance, mais ont aussi leur utilité. Ils contribuent à éviter la routine et sont, selon Deutsch (1969), un moyen de révéler et ainsi de solutionner les problèmes, ce qui peut augmenter la performance de la coopération comme le montrent Anderson et Narus (1990). Lorsque les désaccords entre partenaires se résolvent amicalement, il s'agit de simples

conflits fonctionnels. Ils participent au fonctionnement de l'alliance, un peu comme les disputes sont le sel de la vie de couple. Dans le cas contraire, les partenaires en arrivent à une situation de blocage : le conflit dysfonctionnel.

1.2. La formalisation des coopérations

La formalisation intervient au terme de la phase de négociation. Selon Desreumaux (1994), cette étape va obliger les parties à mettre par écrit les décisions et engagements de chacun. La formalisation organisationnelle est définie par Ford et Slocum (1977) comme l'étendue selon laquelle les modes de travail sont définis formellement par des règles administratives, des pratiques et des procédures. Le contenu de l'accord, sans entrer dans le détail des contenus spécifiques à chaque cas de coopération, contient généralement ou devrait préciser, selon Desreumaux (1994), les objectifs et étendue de la coopération, les ressources de toute nature allouées par les partenaires, les modalités de gestion de la coopération, notamment en matière de mobilisation des ressources, le mode de résolution des conflits, les modalités d'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats, le partage des résultats et enfin les modalités de renégociation ou de sortie de la coopération. La formalisation doit permettre de clarifier le rôle de chacun dans l'alliance, de rendre possibles les coopérations entre entités dissemblables. Selon Dwyer et Oh (1987), la formalisation renforce la qualité de la relation par le fait que la rédaction de normes explicites de conduite contribue à la canalisation des forces des entreprises associées. Lorsque l'équilibre des pouvoirs au sein de la coopération ne peut exister, Bucklin et Sengupta (1993) indiquent, d'ailleurs, que la contractualisation peut permettre de prévoir les comportements de son partenaire et les pénalités en cas de non-respect des engagements convenus. Cela a alors pour effet de restaurer l'équilibre entre les partenaires. Il est possible alors de poser les hypothèses suivantes :

H1 : La coopération interentreprises est perçue comme d'autant plus performante que l'organisation mise en place est formalisée.

Toutefois, il faut noter que selon certains travaux, l'adoption de ce mode de fonctionnement implique un manque de souplesse dans la gestion de la coopération et engendre des coûts administratifs. Il peut avoir des effets délétères sur le travail des ingénieurs (Greene, 1978) et sur la recherche d'informations des managers pour la prise de décision (Deshpande, 1982). La

formalisation de la relation est identifiée comme un frein à la spontanéité et à la flexibilité dont ont besoin les innovations tant internes (Bidault, Cummings, 1994) qu'externes. De ce fait, la formalisation de la relation se justifie quand les coûts administratifs engendrés peuvent être amortis. Ceci est le cas lorsque le déséquilibre des pouvoirs de chaque partie est si fort qu'il faut le réguler et aussi lorsque le partenariat implique un grand nombre de transactions entre les parties.

L'existence d'un contrat n'est pas indispensable à la formalisation. Elle n'est que révélatrice du niveau de définition des conditions de l'alliance. Ce niveau est également révélateur du soin apporté à la préparation de la coopération.

1.3. Le stress de rôle

Le stress de rôle est défini par Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988) comme un construit composé de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle. Selon les approches classiques des organisations, à tout poste au sein d'une organisation doit être attaché un ensemble de tâches ou de responsabilités spécifiques. Kahn *et al.* (1964) estiment qu'il y a ambiguïté de rôle lorsqu'une personne n'a pas suffisamment d'informations pour mener à bien sa tâche. Le conflit de rôle, défini par les mêmes auteurs, apparaît quand une personne reçoit des directives incompatibles qu'elle ne peut satisfaire. Ces directives peuvent provenir d'une ou de plusieurs personnes. Selon les travaux de Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988) la formalisation de l'organisation a une influence sur l'engagement organisationnel au travers du stress de rôle. Une formalisation plus grande de l'organisation est associée à un niveau plus faible des deux composantes du stress de rôle. Même si l'étude menée à partir de vendeurs de la même entreprise appelle une validation plus large de ces résultats, ceux-ci sont néanmoins conformes à ceux de l'étude menée par Churchill *et al.* (1976). Ces auteurs montrent que des vendeurs n'étaient pas satisfaits de leurs supérieurs en raison du manque de directives. Conformément aux apports de ces travaux, il est possible de poser l'hypothèse selon laquelle, dans le cadre des coopérations :

H2 : Le niveau de stress de rôle des partenaires est d'autant plus faible que l'organisation de l'alliance mise en place est formalisée.

Les travaux de Rizzo *et al.* (1970) montrent que l'ambiguïté et le conflit de rôle sont corrélés avec l'anxiété et la propension à quitter la relation. Il est ainsi possible de poser l'hypothèse selon laquelle :

H3 : La coopération est perçue comme d'autant plus performante que le stress de rôle est faible.

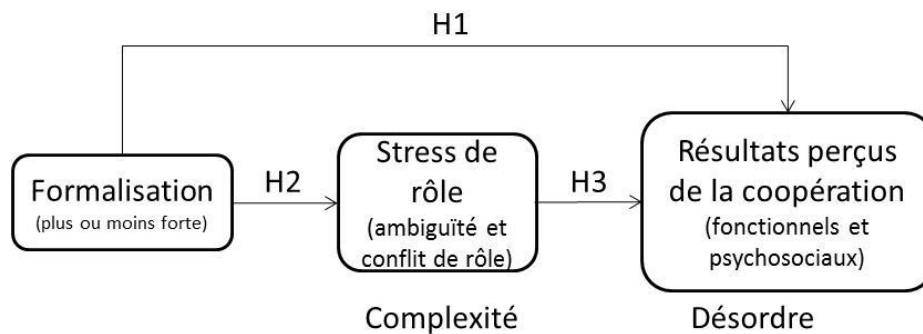


Figure 1 : Modèle des hypothèses

2. La méthodologie

2.1. Le recueil des données

L'étude des coopérations interentreprises a fait l'objet de questionnaires postaux diffusés auprès d'entreprises françaises commercialisant des biens de consommation. Le choix d'une méthode quantitative de recueil de données a été dicté par la volonté de questionner un nombre d'entreprises le plus large possible. Les personnes ciblées sont celles dont la fonction les rend susceptibles d'intervenir directement dans la gestion de la coopération. Il s'agit du Directeur de l'entreprise, des Directeurs du marketing, de la communication ou de la fonction commerciale. Les partenariats ciblés sont ceux qui rapprochent deux entreprises indépendantes dans des relations horizontales et plus spécifiquement les alliances de marques. L'intérêt d'étudier les coopérations interentreprises au travers des alliances de marques repose sur le fait qu'à la base d'une alliance de marque, il y a un partenariat et que ce dernier est communiqué, donc plus facilement identifiable.

Deux bases de données ont été constituées. La première contient 654 noms d'entreprises ayant effectivement réalisé une alliance de marques. La constitution de cette base a été réalisée à

partir d'un relevé des alliances de marques constatées en magasin et dans des articles ou publicités parus dans des magazines. La seconde a été constituée à partir d'un fichier publié par la revue *Faire Savoir Faire*. Ce dernier constitue un répertoire d'entreprises gérant des marques et travaillant avec la grande distribution. Cette base est constituée de 1942 noms d'entreprises. 6430 questionnaires ont été envoyés. Après sélection, 92 ont pu être exploités. Parmi ces 92 réponses étudiées, 13 entreprises représentent le secteur des services (14,13%), 47, les biens de grande consommation (51,09%) et 32, enfin, les biens durables (34,78%). Les entreprises de biens intermédiaires sont trop faiblement représentées pour constituer une catégorie autonome.

2.2. L'analyse des données

Les échelles d'attitude utilisées pour cette recherche sont des échelles d'intervalle en 7 points. Un prétest du questionnaire, comme le préconise Churchill (1979), a été réalisé sur un échantillon de 908 managers. Ces individus ont été sélectionnés selon les critères indiqués précédemment. Le nombre de questionnaires réceptionnés est de 26. Les tests effectués avaient pour but de s'assurer de la normalité des variables.

La qualité des échelles est optimisée en deux étapes successives selon la démarche habituelle. Une analyse factorielle a d'abord été réalisée afin de vérifier la validité des échelles et de confirmer les facteurs recherchés. Sa lecture a parfois nécessité l'emploi d'une rotation oblique directe avec un coefficient Delta = 0 (Gruen et al., 2000). La cohérence interne des échelles est mesurée par l'alpha de Cronbach (Bagozzi, 1996). Le tableau 1 présente les indices de performance de ces échelles.

| Facteurs | Dimensions | Alpha de Cronbach |
|----------------|-------------------------|-------------------|
| Formalisation | unidimensionnelle | 0,73 |
| Stress de rôle | Ambiguïté de rôle | 0,91 |
| | Conflit de rôle | 0,79 |
| Performance | Résultats fonctionnels | 0,77 |
| | Résultats psychosociaux | 0,77 |

Tableau 1 : Récapitulatif de la qualité des échelles de mesure des variables

2.3. La validation du modèle et des hypothèses

Le modèle met en œuvre un ensemble de variables dont la disposition est assimilable à un réseau. Il comporte des relations directes entre les variables dépendantes et indépendantes, mais aussi des relations indirectes. L'analyse en régression multiple sera réalisée en fonction de la position des variables à expliquer dans le modèle. La factorisation des variables les transforme arbitrairement en variables manifestes. Le choix de mode de factorisation des items dépend de l'analyse à laquelle on envisage de procéder (Lastovicka et Thamodaran-1991). Le processus d'agrégation des items choisi est le score factoriel. Ce choix suit les préconisations de Gruen *et al.* (2000) qui s'inspirent eux-mêmes des travaux de Lastovicka et Thamodaran (1991), ainsi que de ceux de Kumar *et al.* (1995). La méthode de factorisation retenue est celle développée par Anderson et Rubin. C'est une variante de la méthode de Barlett. Elle a pour avantage de préserver l'orthogonalité des facteurs.

Le choix de l'analyse en régression multiple appelle un examen des colinéarités. Celui-ci est réalisé par le test VIF. Les résultats montrent des niveaux de colinéarité tout à fait acceptables. Elles ne dépassent pas 1,16. Les hypothèses sont testées sur la base des coefficients de régression, indiqués dans le modèle, la figure 2.

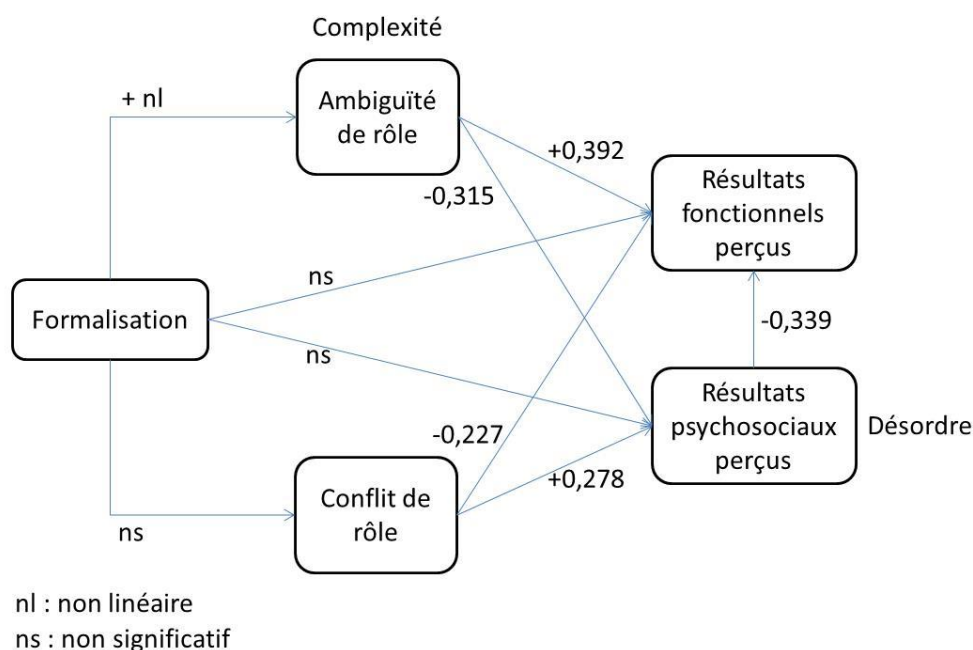


Figure 2 : Modèle calculé

| | |
|---|--|
| <u>Formalisation</u> | Du moins formalisé (1) au plus formalisé (7), sens croissant de la formalisation |
| Ambiguïté (échelle inversée par rapport aux autres variables) | Du plus ambigu (1) au moins ambigu (7), sens croissant de la clarté, donc décroissant de l'ambiguïté (complexité) |
| Conflit de rôle | Du moins conflictuel (1) au plus conflictuel (7), sens croissant du conflit de rôle |
| Résultats fonctionnels | Du moins satisfaisant (1) au plus satisfaisant (7), sens croissant de la perception de bons résultats fonctionnels |
| Résultats psychosociaux | Du moins fréquent (1) au plus fréquent (7), sens croissant de la fréquence de conflit (désordre) |

Tableau 2 : Tableau de lecture des variables sur une échelle de 1 à 7

La relation entre les variables Formalisation et Ambiguïté de rôle n'est pas linéaire. La régression cubique est la mieux adaptée pour représenter le lien entre ces deux variables, figure 3.

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Variable dépendante : Ambiguïté de rôle

| Equation | Récapitulatif des modèles | | | | | Estimations de paramètres | | | |
|----------|---------------------------|-------|-----|-----|------|---------------------------|------|------|------|
| | R-deux | F | df1 | df2 | Sig. | Constante | b1 | b2 | b3 |
| Cubique | ,122 | 4,081 | 3 | 88 | ,009 | -,046 | ,190 | ,042 | ,066 |

La variable indépendante est Formalisation.

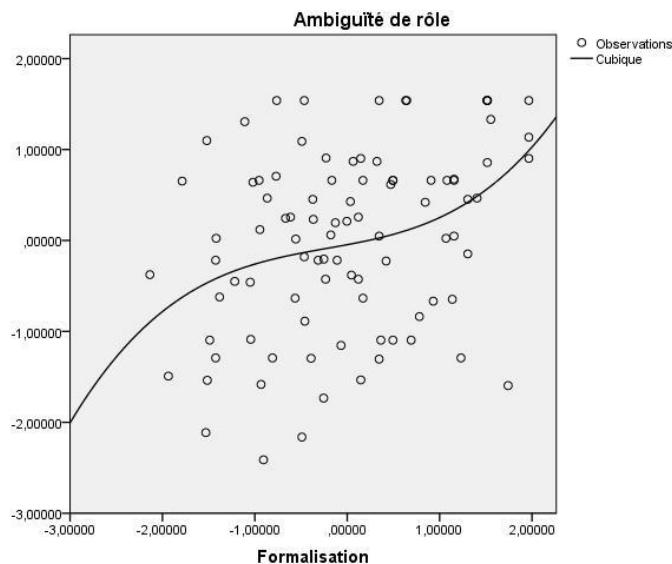


Figure 3 : Mesure et représentation de la relation cubique entre Formalisation et Ambiguïté de rôle

2.4. La discussion des résultats

2.4.1. L'impact de la formalisation du contrat sur la perception des résultats de la coopération

D'une manière générale, l'hypothèse d'un impact direct de la mise en place de la coopération sur les résultats, mesurée par la formalisation, n'est pas validée. Les résultats fonctionnels perçus ne semblent en rien influencés par le soin apporté à sa préparation. La formalisation semble cependant avoir un impact indirect sur la performance de la coopération *via* l'ambiguïté de rôle.

2.4.2. L'impact de la formalisation du contrat sur le stress de rôle

Le lien entre la formalisation et l'ambiguïté de rôle est significatif (+0,392). La formalisation apparaît, conformément aux travaux de Michael *et al.* (1988) dans le cadre des coopérations interentreprises, comme un modérateur du stress de rôle. Plus le niveau de la formalisation de la coopération est important, plus les partenaires connaissent leur rôle et donc moins le niveau de l'ambiguïté est élevé. Cette relation est cubique (cf. figure 3). Son analyse amène à considérer trois types de niveaux de formalisation : un bas, un moyen et un haut. En cas de formalisation faible, la régression linéaire présente un coefficient positif assez fort, en formalisation moyenne, un coefficient faible, proche de 0 et en formation élevée un coefficient positif plus faible que le premier. Cela signifie que lorsque la formalisation est basse, un progrès de celle-ci amène une meilleure connaissance du rôle de chacun. Lorsque la formalisation est sur un niveau intermédiaire, une augmentation de celle-ci n'améliorera pas fortement cette connaissance et lorsqu'elle est élevée, son amélioration amène de nouveau une meilleure connaissance du rôle de chacun.

Contrairement aux travaux de ces auteurs, la relation entre la formalisation et la dimension de conflit du stress de rôle n'est pas mise en évidence dans le cadre de cette recherche. Cela peut s'expliquer par la nature même de ce concept. Le conflit de rôle, en effet, apparaît essentiellement lors de la relation entre les personnes liées par la coopération. Il résulte principalement de directives incompatibles que reçoit un individu, alors que l'ambiguïté tient plus à une définition du rôle des acteurs, donc à la préparation de la coopération.

2.4.3. L'impact du stress de rôle sur la performance de la coopération

L'ambiguïté de rôle a une influence sur la perception des deux dimensions de la performance de l'alliance. Il apparaît que plus les partenaires connaissent la définition de leur rôle dans l'alliance, moins celle-ci donne lieu à des désaccords et conflits (-0,315) et plus l'alliance est perçue comme performante sur sa dimension fonctionnelle (+0,392). Ces coefficients de régression sont les plus élevés des variables reliées au résultat. Cela renforce la position et l'importance de cette variable dans ce modèle.

Le conflit de rôle influence également les deux dimensions de la performance perçue. Il apparaît que, dans le cadre des coopérations interentreprises, plus le conflit de rôle est perçu fort, plus les désaccords et conflits sont fréquents (+0,278) et moins l'alliance est perçue performante sur sa dimension fonctionnelle (-0,339).

3. Implications managériales

Ce qui réduit le stress de rôle, réduit la complexité d'exécution des tâches et améliore la performance des coopérations interentreprises en réduisant les désaccords ou désordres pouvant exister au sein d'une organisation bicéphale. La définition des rôles des participants (ambiguïté de rôle) peut être précisée dans le contrat de partenariat. La génération d'informations contradictoires (conflit de rôle) tient plus de la responsabilité individuelle et de l'intelligence managériale que de la contractualisation. Plus les personnes sont soumises à des consignes contradictoires (conflit de rôle), plus les relations sont conflictuelles (désordre) et moins la coopération est performante (résultats fonctionnels). Le désordre n'est pas bon pour les affaires ! Une analyse basée sur les situations entrepreneuriales montre cependant certains contrastes. Lors de la mise en place des coopérations, les dirigeants sont amenés à choisir un niveau de formalisation. Plusieurs possibilités apparaissent, du cas de la formalisation réduite au minimum au cas d'une formalisation complète posant toutes les hypothèses de résolution du projet. Maîtriser toute la démarche à venir quand les parties prenantes en sont à l'élaboration de la coopération peut apparaître difficile, l'avenir étant rarement certain. La logique managériale basée sur l'atteinte des objectifs consisterait donc à engager une démarche inversée qui consisterait à définir les performances à atteindre (fonctionnelles ou psychosociales), puis à déterminer le niveau d'ambiguïté raisonnablement acceptable pour

enfin concevoir une formalisation adéquate. Les parties prenantes d'une coopération sont donc amenées à effectuer un réglage du niveau de formalisation à atteindre qui permettra de viser un niveau de complexité pertinent en fonction de l'enjeu de la coopération et des objectifs fixés.

Dans une démarche de collaboration réfléchie, il peut être intéressant de ne pas figer la relation par excès de formalisation. Certains travaux montrent que cela provoque un manque de souplesse dans la gestion de la coopération et engendre des coûts administratifs. La formalisation peut de plus avoir des effets délétères sur le travail des ingénieurs (Greene, 1978) et sur la recherche d'informations des managers pour la prise de décision (Deshpande, 1982). La formalisation de la relation est identifiée comme un frein à la spontanéité et à la flexibilité dont ont besoin les innovations tant internes qu'externes (Bidault et Cummings, 1994). De ce fait, la formalisation de la relation se justifie quand les coûts administratifs engendrés peuvent être amortis. Ceci est le cas lorsque le déséquilibre des pouvoirs de chaque partie est si fort qu'il faut le réguler et aussi lorsque le partenariat implique un grand nombre de transactions entre les parties. L'existence d'un contrat n'est pas indispensable à la formalisation. Elle n'est que révélatrice du niveau de définition des conditions de l'alliance. Ce niveau est également révélateur du soin apporté à la préparation de la coopération. Le niveau de complexité, défini par la formalisation, détermine le niveau de désordre identifié par les résultats psychosociaux.

Un focus sur le niveau de ces deux variables conduit à se questionner sur la situation managériale correspondante et sur les pratiques alors adaptées à la situation. La notion de situation managériale correspond à la définition de Fornel et Quéré (1999) : « *pour agir efficacement, un entrepreneur doit sélectionner et analyser les conditions de son action* ». Cela permet d'introduire la notion de temps dans l'analyse, ce qui semble pertinent, car la coopération doit être envisagée au présent (la formalisation initiale) pour une réalisation future (la gestion de la coopération). On se rapproche de la notion de vision entrepreneuriale, envisagée comme « *un état futur à atteindre pour l'organisation* » (Cossette, 2001).

Le sens donné par un entrepreneur à une situation n'est autre qu'une représentation de la situation et Schmitt (2009) montre que la situation sera analysée par l'entrepreneur de son seul point de vue objectif et subjectif. L'entrepreneur ne se contente pas d'analyser la situation dans laquelle il se trouve, il la constitue véritablement comme un « *espace de problématisation* » (Schmitt, 2006) autour de contraintes, de limitation des possibles et

d'imposition de lignes de conduite par rapport à un champ des possibles. L'action de l'entrepreneur ne peut être envisagée simplement comme une réponse à une situation, mais plutôt comme une création, une innovation et une attribution de sens (Touraine, 1999).

Dans le cas d'une formalisation minimum de la coopération, la situation entrepreneuriale peut être définie comme une situation-problème dite ouverte, c'est-à-dire ne comportant pas de solution prédéterminée. A l'inverse, pour une formalisation forte, la situation-problème sera dite fermée, car les espaces de problématisation seront réduits, et les réponses apportées vont dépendre de la construction de sens faite par l'entrepreneur.

Un deuxième aspect consiste à se questionner sur la pertinence des éléments de la formalisation. Car c'est seulement lors de la gestion de la coopération, en aval, que les décideurs sauront si les hypothèses posées par la problématisation sont pertinentes. Ce sont ces hypothèses qui fournissent des « *repères heuristiques destinés à éclairer [l'entrepreneur], susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative* » (Avenier, 2007). La validation ou non de ces hypothèses plausibles amène à « tester » la robustesse de l'espace de problématisation. Prendre en compte la robustesse revient à intégrer la vision entrepreneuriale dans un contexte présent. Plus la formalisation est forte et plus le projet est décrit comme robuste, et inversement. La robustesse est décrite comme une qualité.

Enfin, une fois la formalisation établie, dans le présent, des éléments d'incohérence risquent d'apparaître dans la phase ultérieure de gestion de la coopération, le futur. La notion de cohérence est le troisième élément que le décideur doit prendre en compte pour choisir son niveau de formalisation. Plus la formalisation est forte et plus les risques d'incohérence sont élevés, car à vouloir trop définir le projet de coopération, on lui laisse peu de chance d'être autre chose que ce qui est prévu au départ. Or il y a des probabilités fortes que le projet évolue et qu'il ne soit plus ce qui était pensé au début. Ces trois caractéristiques d'une situation entrepreneuriale, la problématisation, la robustesse et la cohérence, sont reprises ci-dessous en fonction du niveau de formalisation, de complexité et de désordre.

| | Complexité | Désordre | Situation et pratiques managériales |
|-----------------------------|---|----------------|--|
| Pas de formalisation | Totale | Très important | Situation-problème totalement ouverte : la problématisation est essentielle, car aucune hypothèse n'est posée. Robustesse : non Cohérence : maximale |
| Formalisation limitée | Complexité limitée | Important | Situation-problème ouverte : la problématisation domine par rapport à la résolution. Peu d'hypothèses sont posées. Robustesse : faible Cohérence : importante |
| Formalisation intermédiaire | Elasticité possible | variable | Situation-problème semi-ouverte : des hypothèses sont posées, la problématisation et la résolution s'équilibrent dans la démarche de coopération Robustesse : partielle Cohérence : risque d'apparition d'incohérence des hypothèses posées en amont |
| Formalisation forte | Ambiguïté faible, mais conflit de rôle possible | Limité | Situation-problème fermée : la résolution domine par rapport à la problématisation Forte robustesse de la situation Cohérence : minimale, risque fort d'incohérence |

Tableau 3 : Les différents niveaux de formalisation et la situation managériale correspondante

Pour chaque niveau de formalisation, des éléments de pratiques managériales sont proposés car chaque situation managériale nécessite une approche différente de la part des parties prenantes. Les outils mise en œuvre doivent correspondre au choix effectué par le manager. Les éléments de pratiques managériales *ad hoc* proposés ci-dessous constituent une base de réflexion qui reste à compléter et justifier dans des travaux éventuels à venir.

| | |
|-----------------------------|---|
| Pas de formalisation | <u>Pratiques managériales ad hoc :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustement mutuel indispensable • Pratique collective en continu • Créativité facilitée • Anticipation de l'acceptation de ce type de fonctionnement |
| Formalisation limitée | <u>Pratiques managériales ad hoc :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pratique collective semi-continue • Négociation continue des parties prenantes • Comité de suivi • Créativité et flexibilité possible |
| Formalisation intermédiaire | <u>Pratiques managériales ad hoc :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation des problèmes et des options de sortie ou de modification du fonctionnement • Fonctionnement de routine – créativité limitée • Négociation des parties prenantes • Externalisation de la formalisation |
| Formalisation forte | <u>Pratiques managériales ad hoc :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de suivi du respect des normes et règles prévues • Analyse, suivi et contrôle des routines |

Tableau 4 : Les pratiques managériales adaptées au niveau de formalisation

Conclusion

Le choix du niveau de formalisation dépend en partie du refus d'un niveau de désordre. Une formalisation forte génère moins de complexité et moins de désordre et elle crée de la robustesse pour assoir la vision de l'entrepreneur. Elle offre toutefois une situation fermée à la problématisation. Les hypothèses ayant été formulées en amont, seul un espace de résolution de problème existe. Il n'y a plus d'espace pour la problématisation et en cas d'incohérence dans la formalisation, la marge de manœuvre sera réduite. Opter pour un niveau de désordre en amont peut s'avérer être une solution lorsque par exemple, l'objectif est difficile à définir ou lorsque l'on veut donner une réelle chance à un projet. Selon Simon (1973) seuls les problèmes mal posés génèrent des difficultés de formalisation. Les problèmes qui sont bien posés ne sont plus considérés comme des problèmes et la formalisation est rendue facile. Par contre lorsque le problème est difficile à poser, on peut alors considérer que les solutions vont être difficiles à trouver et la formalisation inhérente rendue difficile. Il peut être alors judicieux pour les acteurs d'une coopération de laisser la place à une démarche créative continue en limitant la formalisation pour laisser un espace et un temps de respiration au projet à travers un processus de problématisation pendant la durée de la coopération et jusqu'à l'atteinte des objectifs. Si la formalisation limite la complexité et le désordre, la non-formalisation, ou sa limitation, constitue donc une option tout à fait envisageable à condition d'anticiper et d'accepter cette situation-problème ouverte à la créativité entrepreneuriale.

Bibliographie

Allegre C. (2002), « Du chaos à la complexité », *La Recherche*, « Ordre et désordre », Hors-série novembre-décembre 2002, p. 96.

Allegre J-O., Girard S. (2015), « La coopération dans l'entreprise (enfin) ! Une bonne idée ?... », *Parrhésia*, publié 19 juin 2015, [URL : <http://www.parrhesia.fr/la-cooperation-dans-lentreprise-enfin-une-bonne-idee>], consulté le 20 décembre 2015.

Almaleh F. (2015), *Introduction à la complexité des organisations. Comprendre et déjouer la complexité*, Ed. Finadoc Actionnal, 25 p.

Anderson E., Narus J. A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, 54, January, 42-58.

Avenier M.-J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », dans Avenier M.-J. et C. Schmitt, *La Construction de Savoirs pour l'Action*, L'Harmattan, pp. 140-170.

Bagozzi R.P. (1996), *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Oxford, UK, p. 323.

Bidault F., Cummings T. (1994), "Innovating through alliances: expectations and limitations", *R&D Management*, 24, 1, pp. 33-45.

Blackett T., Russel N. (1999), "What is co-branding ?", *Co-branding - the science of alliance*, Blackett, B. Boad (ed.), St. Martin's Press, New York, pp. 1-20.

Brunet R., Ferras R, Theyry H. (1993), *Les mots de la géographie, dictionnaire critique*. Montpellier-Paris, Ed. Reclus, La Documentation Française, 3^{ème} édition, p. 119.

Bucklin L. P., Sengupta S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, pp. 32-46.

Camazine S., Deneubourg J-L, Franks N., Sneyd J., Theraulaz G., Bonabeau E. (2001), *Self-organization in biological systems*, Princeton University Press, 538 p.

Churchill G. A. Jr (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, pp. 64-73.

Churchill G. A. Jr, Ford N. M., Walker O. C. Jr (1976), Organizational climate and job satisfaction in the salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13, November, pp. 323-332.

Cossette P. (2001), "A Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a Small Business Owner-Manager", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n°2, pp.173-199.

Dalmedico A.D. (2000), « L'image "fin de siècle" des sciences », *Histoire des sciences*, janvier 2000, n°327, p. 58 [URL : <http://www.larecherche.fr/savoirs/histoire-sciences/image-fin-siecle-sciences-01-01-2000-72507>], consulté le 15 décembre 2015.

Denis J-L., Séguin F. (1992), « Les alliances stratégiques : quand et comment y recourir », *Gestion*, novembre, pp. 22-28.

Deshpande R. (1982), “The organizational context of market research use”, *Journal of Marketing*, 46, Fall, pp. 91-101.

Desreumaux A. (1994), « Problèmes organisationnels de la coopération interfirme », *Les Cahiers de la Recherche*, 94/5, IAE de Lille.

Deutsch M. (1969), “Conflicts: productive and destructive”, *Journal of Social Issues*, 25, 1, pp. 7-41.

Dwyer F. R., Oh S. (1987), “Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, November, pp. 347-58

Dwyer F. R., Schur P. H., Oh S. (1987), “Developping buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 51, April, pp. 11-27.

Elissalde B. (2004), « Complexité », *Hypergéométrie*, mis en ligne le [URL : <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article49>], consulté le 5 décembre 2015.

Faure J-L. (1991), « Complexe », *Vocabulaire de psychopédagogique et des psychiatries de de l'enfant*, Ed. PUF, pp. 204-205.

Ford J. D., Slocum J. W. (1977), “Size, technology, environment and the structure of organizations”, *Academy of Management Review*, 2, October, pp. 561-575.

Fornel (de), M., Quéré L. (1999), *La logique des situations (nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales)*, Coll. Raisons pratiques, Vol. 10, Paris, 360 p.

Garrette B., Blanc G. (1993), « Les alliances internationales - logiques stratégiques et problèmes de management », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, mars, n°30, pp. 24-36.

Ghewy P. (2001), « Les facteurs organisationnels de succès des alliances de marques », Actes du 17ème congrès de l'Association Française du Marketing, CD-Rom, éd. Brée J., Caen, IAE.

Greene C. N. (1978), "Identification modes of professionals: relationships with formalization, role strain and alienation", *Academy of Management Journal*, 21, September, pp. 486-492.

Gruen T. W., J. O. Summers, Acito F. (2000), "Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, pp. 34-49.

Hue J-P. (1999), *Droit BTS 2^e année*, « La coopération interentreprise », Chapitre 10, Ed. du Seuil, Coll. Memo, 95 p.

Ingham M. (1991), « La perception du succès des alliances stratégiques », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 4, N° 2, pp. 43-62.

Herdina P., Jessner U. (2001), *A dynamic model of multilingualism: Perspectives of change in psycholinguistics*. Clevedon, Multilingual Matters, novembre, 215 p.

Kahn R. L., Wolfe D. M., Quinn R. P., Snoek J. D., Rosenthal R. A. (1964), *Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley, 470 p.

Kumar N., Scheer L. K., Steenkamp J-B. E. M. (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, 32, February, pp. 54-65.

Larsen-Freeman D. (1997), *Chaos/complexity science and second language acquisition*. *Applied Linguistics*, 18 (2), pp. 141-165.

Larsen-Freeman D. (2000), "Second language acquisition and applied linguistics", in *Annual Review of Applied Linguistics*, n°20, pp. 165-180.

Lastovicka J. L., Thamodaran K. (1991), "Common factor score estimates in multiple regression problems", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII, February, pp. 105-112.

Makaai E., Rousseau S. (2008), *Analyse économique du droit*, Dalloz, Ed. Themis, Paris, 2^{ème} édition, pp. 14-17.

Mangeot P. (2002), « De près, de loin. Des rapports de force en histoire entretien avec Carlo Ginzburg », *Vacarme*, hiver 2002, n°18, mis en ligne le 2 janvier 2002, pp. 4-12 [URL : <http://www.vacarme.org/article235.html>], consulté le 5 décembre 2015.

Michaels R. E., Cron W. L., Dubinsky A. J., Joachimsthaler E. A. (1988), "Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, November, pp. 376-383.

Mitchell M. (2003), « Quelques raisons de douter », *Physique*, n°360, janvier 2003, p. 38.

Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*. Ed. ESF, 158 p.

Morin E. (2011), *La Voie, pour l'avenir de l'humanité*. Ed. Fayard, Paris, 300 p.

Morin E., 1990, *Introduction à la pensée complexe*. Ed. ESF, 158 p.

Morin E., Le Moigne J-L. (1999), *L'intelligence de la complexité*. Ed. L'Harmattan, Coll. Cognition et Formation, 332 p.

Peillon S. (2001), *Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME*. Thèse pour le doctorat de sciences économiques, École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne, Université Jean-Monnet, 3 octobre, 248 p.

Rizzo J. R., House R. J., Lirtzman S. I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, June, pp. 150-163.

Ruekert R. W., Walker O. C. (1987), "Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing*, 51, January, pp. 1-19.

Schmitt C. (2006), « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », dans Lievre P., Lecoutre M., Traoré M. K., *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermes, Lavoisier, pp. 125-135.

Schmitt C. (2009), « Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial », *Revue économique et sociale*, septembre 2009, n°3, pp. 11-25.

Simon H. A. (1973), "The Structure of Ill Structured Problems", *Artificial Intelligence*, 4, pp. 181-201.

Surply J. (2009), « Coopération interentreprise nord-sud. Le transfert de savoirs », *Revue française de gestion*, janvier 2009, n°191, pp. 49-69, [URL : www.cairn.info/revue-francaise-

[de-gestion-2009-1-page-49.htm](#)], consulté le 20 décembre 2015.

Tchékémian A., Gauthier R. (2011), « Conflits structurels dans le développement économique des territoires », *Géographie des conflits non armés*, Wackermann G. (dir.), Ed. Ellipses, Manuel et dissertations corrigées, collection CAPES/Aggreg, pp. 245-261.

Touraine A. (1999), *Sociologie de l'action*, 1^{ère} édition 1965, Paris, Ed. du Seuil, 507 p.