



**HAL**  
open science

## Relations inter-entreprises : pour une perspective religieuse de l'action collective

François Fulconis, Thierry Garrot, Gilles Paché

### ► To cite this version:

François Fulconis, Thierry Garrot, Gilles Paché. Relations inter-entreprises : pour une perspective religieuse de l'action collective. *Journal des économistes et des études humaines*, 2012, 18 (2), pp.1-24. 10.1515/1145-6396.1260 . hal-02102760

**HAL Id: hal-02102760**

**<https://hal.science/hal-02102760v1>**

Submitted on 18 Apr 2019

**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.

*Journal des Economistes et des  
Etudes Humaines*

---

Volume 18, Number 2

2012

Article 2

---

Relations inter-entreprises : pour une  
perspective religieuse de l'action collective

**François Fulconis**, *CRET-LOG, Université d'Avignon & des  
Pays de Vaucluse, France*

**Thierry Garrot**, *GRM, Université de Nice Sophia-Antipolis,  
France*

**Gilles Paché**, *CRET-LOG, Aix-Marseille Université, France*

**Recommended Citation:**

Fulconis, François; Garrot, Thierry; and Paché, Gilles (2012) "Relations inter-entreprises : pour une perspective religieuse de l'action collective," *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*: Vol. 18: No. 2, Article 2.

DOI: 10.1515/1145-6396.1260

©2012 De Gruyter and IES-Europe. All rights reserved.

# Relations inter-entreprises : pour une perspective religieuse de l'action collective

François Fulconis, Thierry Garrot, and Gilles Paché

## Abstract

L'article étudie les structures inter-organisationnelles en réseau par un prisme religieux, se distinguant ainsi des approches traditionnelles de type sociologique, économique ou managériale. Les auteurs discutent la possibilité de rapprocher le management de la religion à travers quatre de ses caractéristiques : la Loi, la Voie, la Communauté et l'Expérience. Une application est proposée au contexte des pratiques réticulaires à partir des composantes Hétérogénéité, Partenariat, Autonomie et Cohésion. Il en résulte une grille de lecture programmatique sur la compréhension et le management des structures en réseau.

This paper studies the inter-organisational network structures with a religious prism, as distinct from traditional sociological, economic or managerial approaches. The authors discuss the possibility of combining management and religion through four characteristics: the Law, the Way, the Community and the Experience. An application is proposed to the context of network practices from Heterogeneity, Partnership, Autonomy and Cohesion components. The result is finally a programmatic framework about the understanding and the management of network structures.

**KEYWORDS:** management, perspective individuelle, perspective organisationnelle, religion, structures en réseau

## Introduction

Comme l'actualité géopolitique nous le rappelle régulièrement, dans bon nombre de pays, les pratiques religieuses relèvent ou doivent se cantonner à la seule sphère privée. Dans d'autres, au contraire, les pratiques religieuses servent de référence ou seraient le modèle à promouvoir, voire à imposer par la force à tous, pour régir la vie en Société et les activités économiques. Par-delà le prosélytisme des uns et des autres, il faut reconnaître que la dimension religieuse semble finalement omniprésente dans le fonctionnement des organisations humaines. Ce constat, peu contestable en soi, est aussi d'une brûlante actualité pour les théologiens, qui se posent la question de la légitimité du religieux face à la raison et à la laïcité, « *tant dans ses dimensions structurantes symboliques, voire affectives (marquant nos enracinements, notre articulation au monde et aux autres, comme nos systèmes de représentations, donc nos identités), que dans nos quêtes, reconnues ou non, d'absolu* » (Basset et Gisel, 2006, p. 1191).

Si ce n'est par la croyance de leurs membres dans l'existence d'un être surnaturel, d'un Au-delà, d'une transcendance, d'un infini qui déborde la finitude humaine, qui pourrait guider ou éclairer leurs actions ? N'est-elle pas tout simplement présente par la manière dont elle a façonné nos cultures, nos systèmes économiques et nos organisations au cours des siècles ? Dans ce cas alors, la dimension religieuse est-elle aussi éloignée que cela du management des entreprises et des décisions qui en résultent ? Un point commun peut être trouvé dans la définition même des termes de religion et de management<sup>1</sup>. Tous les deux ont une étymologie parfois incertaine, mais nous verrons qu'ils partagent l'idée de lien, ou de rattachement, venant de la même racine *obligare* (Morfaux et Lefranc, 2005). Le champ religieux, selon Basset et Gisel (2006), serait ainsi utilisé comme le lieu d'une rencontre et d'une confrontation entre l'approche théologique et les sciences humaines et sociales. Au demeurant, la sociologie des organisations ne s'est-elle pas largement intéressée, dans les années 1980, à la permanence historique du « modèle bénédictin » ?

La pertinence d'un éclairage religieux semble particulièrement patente pour les sciences de gestion dans la mesure où les processus de création de valeur reposent de plus en plus systématiquement sur la co-construction de systèmes d'échange qui engage, de façon durable et étroite, plusieurs partenaires complémentaires autour d'un même « projet » commun. Par exemple, dans l'industrie automobile, la conception et le lancement d'un nouveau modèle de véhicules s'appuient sur des stratégies de co-développement associant équipementiers et constructeurs. Les partenaires en question doivent ainsi apprendre à formaliser puis entretenir des liens dont la qualité conditionne directement la réussite du projet. Au demeurant, le management de projet ne s'appuie-t-il pas *in fine* sur une forte connectivité, autrement dit sur des interactions continues entre personnes qui transcendent alors leur propre individualité (Sense et Fernando, 2011), de

---

<sup>1</sup> Notons ici que notre propos n'est pas d'étudier l'impact des valeurs spirituelles des individus sur la performance globale de l'entreprise (Mitroff et Denton, 1999 ; Mitroff *et al.*, 2009 ; Giacalone et Jurkiewicz, 2010), ni d'expliquer les liens entre la spiritualité et les pratiques managériales contemporaines (Korac-Kakabadse *et al.*, 2002 ; Delbecq, 2009), mais de mobiliser des apports théologiques tant à travers leurs aspects organisationnels qu'individuels.

plus en plus souvent par-delà les frontières légales des organisations qui les emploient ? L'enjeu majeur sera ici de penser ces interactions et, plus largement, la *reliance*, entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres<sup>2</sup>.

L'angle d'attaque retenu est celui de l'*action collective* que conduisent des organisations en vue d'atteindre ensemble des buts que l'action individuelle n'aurait peut-être pas permis d'atteindre. Comme l'indique Phanel (2011), se référer à l'action collective, c'est en fait s'interroger sur la capacité à *mobiliser des réseaux de relation*. Des travaux conduits en sociologie et en psychosociologie se sont placés au niveau des acteurs sociaux en cherchant à comprendre comment l'action collective qu'ils peuvent être amenés à conduire débouche sur des processus d'intégration sociale. Ces travaux mettent finalement l'accent sur l'action collective vue au travers d'un comportement de groupe pouvant, le cas échéant, être lié à l'existence d'institutions économiques. La démarche d'intégration que nous souhaitons aborder ici, dans la lignée des travaux des travaux de Morgan (1999) sur les *Images de l'organisation*, se fonde sur la compréhension de mécanismes d'ajustement et de co-construction de systèmes d'offre afin d'en améliorer le fonctionnement, mais en adoptant une perspective rarement (voire pas du tout) mobilisée dans la littérature : le prisme religieux éclairant l'action collective des organisations, voire le prisme religieux comme soubassement du *projet* qui porte toute action collective (Fulconis et Leymarie, 2007 ; Desreumaux et Bréchet, 2009).

Dans le champ ouvert par un dialogue entre le religieux et le management, il apparaît en effet pertinent de s'arrêter sur les relations inter-entreprises, notamment sur la métaphore des structures en réseau. Celle-ci renvoie à l'idée d'une sorte de projet productif commun, une « solidarité de destin » entre de multiples acteurs, qui place au centre de l'analyse la *reliance* inter-organisationnelle ; *reliance* dont la racine forme d'ailleurs le terme religion. Dans cette perspective, le présent article étudie la possibilité de rapprocher le management de la religion à travers quatre de ses caractéristiques : la Loi, la Voie, la Communauté et l'Expérience ; autrement dit, de répondre à la question de recherche suivante : la religion permet-elle de comprendre les architectures inter-organisationnelles et leur management ? Une application est proposée au contexte des pratiques réticulaires à partir des composantes Hétérogénéité, Partenariat, Autonomie et Cohésion. Il en résulte une grille de lecture programmatique sur la compréhension et le management des structures en réseau. La récente méta-analyse conduite par Gundolf et Filser (2012) souligne au demeurant que cette thématique originale est totalement absente de la base de données des 215 articles ayant servi d'appui à leur investigation sur les liens existants entre management et religion<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Pour une réflexion approfondie sur la notion même de « *reliance* », voir tout particulièrement l'article de Bolle De Bal (2003).

<sup>3</sup> Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes du *Journal des Économistes et des Études Humaines*, ainsi que le Professeur Jean-Pierre Centi (Aix-Marseille Université), le Pasteur Roland Poupin (Eglise Réformée de France, Antibes), le Père François-Régis Fine (o.f.m., Avignon) et le Père Maurice Tochon (missionnaire de Notre-Dame de La Salette, La Salette) pour leurs remarques et leurs suggestions sur une première version de l'article.

## Religion et management : vers un syncrétisme ?

En approfondissant la question du rapport ou des rapports entre le management et la religion, apparaît rapidement un problème de perspective, de niveau d'analyse, ou encore, de compréhension du système (Dherse et Minguet, 1998 ; Minnerath, 2004). La religion concerne-t-elle autre chose que la sphère individuelle et privée ? La religion peut-elle avoir quelque chose de commun avec le management ? L'un a-t-il ou peut-il emprunter et/ou apporter à l'autre ? Au-delà des débats étymologiques non conclus sur ces deux termes, il paraît intéressant d'assumer toutes les acceptions polysémiques et d'envisager le système « entreprise » dans sa définition la plus large. La diversité, bien qu'elle complique la tâche de compréhension et d'analyse, évite de galvauder des phénomènes complexes. Parallèlement, en retenant une approche holistique du phénomène de management, et non parcellaire, on cherche non seulement à embrasser dans notre représentation les actions quotidiennes pour les managers, mais aussi les phénomènes de gouvernance d'entreprise qui obligent les dirigeants à envisager leur action en rapport avec autre chose... les actionnaires, les marchés financiers ou les parties prenantes.

Généralement, même s'il est difficile de se mettre d'accord sur l'origine du mot lui-même (il est parfois attribué aux Romains qui, avant Jésus-Christ, y faisait référence pour désigner le *culte des démons*), même s'il apparaît que le concept est essentiellement occidental, il est communément admis que la religion revêt un caractère extrêmement divers et universel. Toute civilisation, toute culture, toute Communauté d'individus, a développé dans l'histoire une dimension religieuse. Plus récemment, des travaux en théologie ont mis en avant quatre caractéristiques du « phénomène religieux », à savoir : la Loi, la Voie et la Communauté (Meslin, 1988), toutes les trois reprises et complétées par l'Expérience par Basset et Gisel (2006). Nous considérons que ces quatre caractéristiques revêtent une dimension globalisante permettant de saisir le « phénomène religieux » dans toutes ses déclinaisons.

### *La Loi : un principe fondateur de la religion*

La Loi existe sous diverses formes dans toutes les religions, par exemple, le Dharma pour les hindous ou la Tora chez les juifs. Le *Catéchisme de l'Église Catholique* (1992) distingue quant à lui la Loi ancienne de la Loi nouvelle, divine, naturelle, ecclésiastique, morale, positive, du marché, de la prière, ou encore, de sainteté. La Loi est présente dans toutes les religions occidentales, mais aussi au sein des religions orientales qui ont la particularité de faire le lien entre la *sacralité* et la *socialité*. Cette Loi constitue le principe fondateur de la religion, à la fois enseignement et règle de vie, donné pour être transmis, « *norme idéale* » écrivait Weber (1905/2009) à propos des calvinistes croyants. Elle découle de l'autre origine étymologique du mot religion, défendue par Cicéron, partisan de *relegere* (relire, repasser en son cœur), qui amène le sens d'observance scrupuleuse que l'on retrouve dans l'adverbe « *religieusement* » (Basset, 1996). Si, au départ, il s'agit bien de dispositions subjectives acceptées et respectées par le sujet croyant, elles s'institutionnalisent progressivement et trouvent toutes leurs applications dans l'exercice et le déroulement du culte, et dans le respect des rites. Ainsi, le terme de religion devient

dans cette acception un ensemble de réalités objectives et observables permettant de définir les rapports entre les humains et le Sacré.

En approfondissant cette caractéristique de la religion, au-delà de son caractère indispensable, la Loi véhicule un caractère accusateur et culpabilisant. Si la Loi doit être établie sur un principe de justice, compréhensible et acceptable par tous les Hommes, lui donnant ainsi un caractère transcendant, elle peut vite devenir perverse et meurtrière dès lors qu'elle s'affranchit de cette recherche. Dans la culture judéo-chrétienne, la Loi peut être comprise comme une charte de liberté ; les tables de la Loi remises à Moïse arrivent après la libération du joug égyptien. Dans la suite de la Bible hébraïque, les prophètes Jérémie et Ezéchiel appellent à une plus grande intériorisation de la Loi. La démarche est affirmée avec l'histoire de Jésus, où le code de bonne conduite doit être dépassé pour devenir une obéissance intime, humble et modeste qui se résume dans l'Amour de Dieu et du prochain. La Loi apparaît dans cette culture « *comme une structure nécessaire au maintien et à l'épanouissement de la liberté du peuple de Dieu. Cette liberté est vécue avec autrui et face à lui ; elle est à la fois réponse et responsabilité* » (Collange, 2006, p. 842). Dès lors, la seule limite à la liberté de chacun est l'Autre, ce qui rend la Loi naturellement relative. La légitimité des processus légaux et de leur articulation s'appréciera alors à l'aide de trois critères fondamentaux : « *le rapport qu'ils établissent avec l'Autre ; la qualité de l'échange langagier mise en œuvre pour les établir ; la sincérité du travail toujours remis sur le métier pour y parvenir* » (Collange, 2006, p. 844).

Le management, quant à lui, se trouve régulièrement en interaction avec la Loi, les règles et le contrôle. Prescripteur lui-même dans les activités quotidiennes de gestion, le manager et ses équipes se conforment à un ensemble de règles opératoires qui s'apparentent à des recommandations ou à des actions à mettre en œuvre dans des situations déterminées, sachant que la prise de décision est sans doute impactée par la religiosité intrinsèque des individus, notamment en termes d'aversion plus ou moins forte face au risque (Hilary et Hui, 2009). Dans les activités à moyen terme, les managers à la tête d'un patrimoine sociétal doivent se conformer à une Loi plus ou moins prégnante : obtenir des résultats financiers suffisants pour, au minimum, pérenniser la structure sociétale. Les dirigeants ont aussi un rôle interne à tenir en termes de supervision hiérarchique, ils promeuvent, ils orientent les responsables, ils les contrôlent comme l'ensemble des composantes de l'entreprise. Ils ont aussi des comptes à rendre à travers des dispositifs d'information et de contrôle à destination des actionnaires (Cohen, 2007).

Faisant écho à cette situation, la conception la plus large de la gouvernance cherche à limiter le pouvoir et à contrôler les dirigeants dans les différentes organisations, en relation avec les questions de création et de répartition de la valeur. Il s'agit, dans la conception traditionnelle, de modéliser un ensemble de dispositions permettant d'encadrer les décisions des dirigeants (Charreaux, 1997). On voit ici, en plus de l'environnement juridique naturel de l'entreprise qui institutionnalise les rapports de l'entreprise avec les autres acteurs de la Société, qu'elle évolue avec un ensemble de règles. Elles peuvent prendre la force de Loi dans certaines situations de gouvernance. Parallèlement, à travers les nombreuses interactions existant entre les différents acteurs, partenaires et autres tiers, il apparaît que la façon d'ériger les modes de contrôle, les règlements et parfois la Loi constituent un processus souvent non explicite. Il serait

intéressant de l'explorer au moyen de l'approche religieuse de la Loi. Toutefois, pour parvenir à des objectifs financiers érigés quasiment en Loi, le manager doit bien souvent suivre une Voie.

### *La Voie : une vision partagée*

La Voie, que l'on retrouve dans le Dao chinois, dans les octuples sentiers pour les bouddhistes, dans la Bible hébraïque pour les juifs, dans l'Évangile de Jean ou dans les Actes des Apôtres 9,2 et 19,9 pour les chrétiens<sup>4</sup>, ou encore dans la sourate Al Fâtiha 1,7 pour les musulmans, mêle vision du monde et engagement rituel ou éthique pour constituer une dynamique. La Voie, dans le vocabulaire religieux, rend compte du lien entre les idées et les actes, ainsi que du dynamisme historique propre à chaque tradition (Basset et Gisel, 2006). Elle semble prendre sa source dans l'étymologie de *religio* tiré de *legere*, cueillir, ramasser, ou de *religere*. Le croyant est appelé à œuvrer en cueillant, en ramassant. L'ensemble supra-individuel constitué par le collectif humain est considéré comme un « système de forces agissantes », comme une « vie » qui connaîtrait encore des « heures d'effervescence créatrice » d'où surgiraient de « nouveaux idéaux », de « nouvelles formules », un « culte vivant » (Durkheim, 1912). Derrière cette dynamique, source de nouveauté, il y a une démarche très individuelle et personnelle de recherche du Sacré. L'être humain se rend compte qu'il est « chercheur », il se place dans une attitude d'écoute intérieure. La Voie devient alors la transformation d'une conscience du moi noyée dans l'empirique « à la reconnaissance de la réalité transcendante, que désigne le terme "soi" » (Delaunay, 2008).

Le chercheur, ou plutôt le croyant, n'est pas appelé à découvrir la vérité, il doit découvrir intérieurement la Voie qui lui permettra de faire l'expérience de la vérité. C'est ce que nous donne à voir le Nouveau Testament, en référence à la dialectique entre le « pèlerin de la foi » et le « citoyen de la Jérusalem Céleste » (voir notamment l'Épître aux Hébreux 11), autrement dit entre le *pas encore* et le *déjà là*. Il semble alors que toute idée volontariste soit bannie et que l'individu soit appelé à se situer dans le présent instantané. « La Voie n'est pas "conscience de" mais "conscience à", attention disponible à ce qui est en train d'être. Il s'agit uniquement de laisser advenir les choses. La Voie apparaît vide d'intention » (Delaunay, 2008). Dans le Dao De Jing, la Voie proposée est à l'inverse des attitudes courantes car il promeut la réceptivité, le lâcher prise, la souplesse, ou encore le non-agir. Celui-ci n'étant pas synonyme de ne rien faire, mais plutôt un principe de non-intervention, permettant « de laisser les choses se dérouler naturellement sans bloquer le mécanisme » (Despeux, 2008).

La Voie suggérée dans la religion semble donc promouvoir un principe de non-intervention qui peut paraître paradoxal d'un point de vue managérial. Toutefois, elle rappelle que le non-agir est une action en soi. Dès lors, comprise comme une vision, une intention partagée, une motivation, un souffle, la Voie n'apparaît-elle pas comme un domaine en lien avec le management, ne serait-ce que dans l'élaboration et la mise en place de modes d'incitation et d'évaluation des collaborateurs ? Thiétart (2010, p. 7) rappelle que « le mot management a probablement la même racine latine que

---

<sup>4</sup> Désignant ici la conduite de l'Homme ou de la Communauté des croyants.

*ménagement, mot français du XVI<sup>e</sup> siècle, dérivé de ménager et qui signifie disposer, régler avec soin et adresse* ». Le management, comme « *action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Thiéart, 2010, p. 7), envisage l'entreprise comme une « *unité active* » au sens de Perroux (1975) ; c'est-à-dire porteuse d'une action organisée, mais aussi « *unité sociale* », formée par une association de plusieurs individus ou groupes d'individus qui se doit de relier et de coordonner, les actions des différentes fonctions pour atteindre un objectif. Le management a pour rôle de permettre le succès et le bon fonctionnement d'une organisation regroupant des personnes humaines, ayant des difficultés cognitives, des contradictions personnelles ou collectives, et pouvant conserver des blocages enfouis dans leur inconscient.

Le manager devra mettre en pratique des initiatives originales et choisir le mouvement dans une action quasiment spontanée et intuitive dès lors qu'il se retrouve dans des situations de pilotage. Parallèlement, il a un rôle externe en interaction permanente avec les parties prenantes et il doit savoir inscrire son organisation dans les courants d'idées structurants, comme ces dernières années la responsabilité sociale et environnementale (Cohen, 2007). Acquier *et al.* (2005) soulignent d'ailleurs que la construction de la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise » s'appuie implicitement sur des soubassements religieux, empruntés tout particulièrement au catholicisme, à travers sa *doctrine sociale de l'église*. Il semble ici que la composante gouvernance ne soit pas immédiatement présente. Et pourtant... De nouvelles approches ont fait appel aux théories cognitives de la firme. Les entreprises s'y voient attribuer un rôle proactif dans la création de valeur, et le système de gouvernance a le devoir de faciliter l'exercice de ce rôle.

Le manager est considéré comme étant à l'origine de la « rente managériale », les personnels impliqués et leurs compétences spécifiques sont considérés comme des sources de création de valeur pour l'entreprise. La gouvernance se justifie alors par sa capacité à faciliter la création de valeur, notamment en protégeant la valeur du capital managérial et du capital humain. Toutes ces compétences sont nécessaires à l'instauration de relations de coopération de longue durée, qui ne se résument pas au simple échange marchand, mais permettent de construire en commun de la connaissance et des savoir-faire (Charreaux et Desbrières, 1998). Il reste que la vision intimiste de la Voie semble en complète contradiction avec la démarche managériale, à moins qu'elle lui offre une perspective de prise de recul car œuvrer en cueillant et en ramassant, ce n'est pas tout à fait la même chose qu'œuvrer en plantant et en récoltant. Abordons maintenant une dimension plus collective de la religion avec la caractéristique Communauté.

### *La Communauté : un groupe de personnes partageantes*

La Communauté, qui prend la forme de caste chez les hindous, de *sangha* avec les bouddhistes, de *qahal* dans la Bible hébraïque, d'*ekklesia* pour les chrétiens ou de *umma* chez les musulmans, marque la dimension à la fois collective et institutionnelle de toute vie religieuse. Elle demande un certain degré d'organisation interne avec la délimitation d'une frontière entre ceux qui la composent et ceux qui sont à l'extérieur (Basset et Gisel, 2006). Ainsi la Communauté renvoie à l'approche de Tertullien et de Lactance, qui

expliquent le latin *religio* par les verbes *ligare*, *religare*, lier, relier. La religion définirait un lien ayant pour objet les relations que l'on entretient avec la divinité, elle assumerait même les nuances de vocabulaire telle attache ou dépendance, rattachement ou attachement, lien effectif ou lien affectif. Durkheim (1912) conçoit une transcendance dans le dépassement des individus dans la fusion sociale, dans une « *conscience de consciences* » en opposition avec les libertés individuelles qui peuvent remettre en cause tout type d'ordre. D'un point de vue religieux, les formes les plus représentatives se retrouvent parmi les communautés religieuses. Elles prennent souvent la forme monastique, se fondent à l'occasion de circonstances historiques et développent une vie prônant l'entraide au sein d'un groupe d'individus. Elles peuvent avoir des inspirations conduisant à un renouveau liturgique ou ecclésiologique, ou alors, souhaiter promouvoir le mouvement œcuménique. Apparaissant dans de nombreux cas de façon spontanée et respectant des règles de vie stricte, elles cherchent à être en rupture avec le passé et sont assez indépendantes les unes des autres. À la recherche d'authenticité, elles veulent être des vecteurs de communication et porter une espérance pour notre monde (Altermath *et al.*, 2006).

Manifestement, cette caractéristique de la religion est partagée par le management. En effet, l'un des rôles du management consiste à organiser le travail d'individus dans le cadre d'une action collective finalisée. Quelle que soit la forme organisationnelle envisagée, il revient au manager de définir le fonctionnement de la communauté d'individus en cherchant à ce que chacun contribue au mieux à l'effort collectif. Cela implique, au quotidien, d'employer des techniques de gestion ou des pratiques de direction permettant la conduite des Hommes et, par la même, des organisations. Cela implique aussi d'envisager régulièrement les moyens pour la communauté de conserver son ou ses avantages concurrentiels afin, au minimum, de prolonger son existence. De la même manière que les religions monothéistes présentent la communauté comme une voie pour participer à l'avènement du divin face au non-respect de règles de solidarité (Johnson et Kruger, 2004 ; Ahmed et Salas, 2009), la coopération entre entreprises et entre individus d'une même entreprise peut être vue comme la voie managériale pour échapper à la sanction du marché. Ce qui exigera parfois d'initier une (re)structuration interne de l'entreprise (intégration d'activités, externalisation, réorganisations d'importance majeure) et l'aménagement des relations critiques avec l'environnement (partenariats, alliances stratégiques, fusions & acquisitions) (Cohen, 2007).

Le manager n'est pas seulement en lien avec la communauté de travail quand il dirige une entité sociétale, il fait face à une autre communauté : celle des actionnaires. Dans l'approche classique de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration, organe représentatif de la communauté des propriétaires, intervient par diverses mesures pour contraindre les dirigeants à être performants à leur profit. Même si les théories cognitives de la firme proposent d'appréhender le processus de création de valeur dans une perspective plus active et dynamique, en accordant une importance centrale à la construction des compétences, le Conseil d'Administration cherche à préserver sinon développer un système permettant de créer de la valeur de façon durable, notamment par l'innovation, pour l'ensemble des partenaires, en tenant compte de leurs contributions respectives (Charreaux et Desbrières, 1998). Le manager se trouve alors à l'interface entre deux communautés qu'il doit mettre en synergie : celles des collaborateurs et celles

des propriétaires. Cette caractéristique de la Communauté amène à s'interroger sur la raison ou sur le fait constitutif du regroupement qui peut être questionné à travers l'Expérience.

### *L'Expérience : un acquis pour évoluer*

L'Expérience est à l'origine de tout mouvement religieux : éveil du Bouddha ; dialogue de Krishna avec Arjuna ; combat de Jacob-Israël ; buisson ardent de Moïse ; vie, mort et résurrection de Jésus ; révélation donnée à Mohammed ; mission de Joseph Smith chez les Mormons ; etc. Généralement singulière et innovatrice (inspiration prophétique, union mystique, apparition divine, adoration, devoir accompli, conversion, mission, etc.), l'Expérience constitue un acquis ou un bagage personnel et individuel, mis en valeur et transposée à l'époque moderne (Basset, 1996). D'un point de vue théologique, l'Expérience fait un lien entre la connaissance de Dieu et ce qu'a vécu le croyant. Si la foi et l'expérience ne sont pas identiques, elles sont en dialogue permanent, ce qui a conduit certains théologiens à vouloir ancrer la foi dans des données humaines ; c'est notamment le cas de courants protestants qui ont développé une véritable « *théologie de l'expérience* » (Bühler, 2006). Parallèlement, les sociétés archaïques sont tellement pénétrées par le surnaturel qu'il n'est pas question pour elles de dissocier la *sacralité* de la *socialité*. Ces sociétés n'ont pas de religion à proprement parler car c'est la constitution du social qui est intrinsèquement religieuse. Ceci constitue une grande différence avec les sociétés occidentales où la religion n'est plus le fondement du social. Elle l'accompagne simplement et devient une affaire de conscience individuelle, et plus forcément de vie en commun, d'équilibre ou de régulation sociale (« Religion », *Encyclopædia Universalis*, DVD-rom Version 13, 2008).

Dans les sociétés occidentales, la religion devient alors une voie de communication et de médiation dans notre quotidien, orientée dans ses principes et dans sa pratique par la perception d'une réalité radicalement autre qui échappe à la démarche scientifique et à la saisie rationnelle. On s'est souvent accordé à trouver la spécificité de la religion dans la notion de Sacré, distingué de profane ou, pour le dire autrement selon Lalande (1996), ce qui constitue l'essence de la religion, c'est la distinction de deux manières d'être, de deux mondes radicalement différents. Mais avec la régression de religions devenues parfois marginales dans les sociétés occidentales, il apparaît une réinvention du Sacré social, du Sacré comme social. Il semble bien, en effet, que ni le rituel, c'est-à-dire le geste symbolique, ni la croyance, c'est-à-dire professer des valeurs qui engagent au-delà des raisons qu'on en donne, ne puissent être éliminés. Toute société s'instaure et persévère en s'exaltant elle-même (elle se remémore, elle se commémore), et plus encore en se dépassant, en se soulevant au-dessus d'elle-même. Il est donc improbable que la fourniture religieuse vienne à manquer (« Religion », *Encyclopædia Universalis*, DVD-rom, Version 13, 2008).

Si du côté du management, on reconnaît la valeur de l'expérience d'un dirigeant dans la conduite de son entreprise, comme Steve Jobs pour Apple, Bill Gates pour Microsoft ou Jack Welch pour General Electric, il semble que cette expérience ne se suffise pas à elle-même et qu'elle reste sous la contrainte de critères beaucoup plus terre à terre. Dès que la forme sociétale apparaît, le respect des objectifs de résultat et d'équilibre

relève d'une contrainte vitale pour chaque entreprise et les responsables ne peuvent s'y soustraire. La constante attention à l'exigence de rémunération et de valorisation des capitaux propres confiés à l'entreprise par ses associés minimise corrélativement le rôle de l'Expérience. Même si le dirigeant cherche à maîtriser les pressions de ces interlocuteurs externes, par de multiples canaux formels ou informels, il reste sous le joug d'un système de gouvernance qui cherche à minimiser les pertes de valeur en tenant compte des coûts qu'il induit (Charreaux, 1997). Il semble que l'Expérience personnelle ou prophétique soit encadrée, limitée, jaugée à l'aune des contraintes financières.

En synthèse, si pour certaines caractéristiques de la religion, les similitudes avec le management sont grandes, concernant l'Expérience et, sous certains aspects, la Voie, il semble qu'il y ait une différence fondamentale entre les deux :

- le management serait contraint dans une finalité, une finitude commandée par la forme sociétale de l'entreprise où la notion de personne morale conduirait à une sorte de rationalité comptable et financière ;
- la religion, quant à elle, expérimenterait chaque jour l'actualisation d'une inspiration innovatrice, un vide à occuper, une finalité toujours à atteindre ou à construire, une situation radicalement différente qui la rend continuellement ouverte.

Cette opposition entre finalité et espace ouvert pourrait constituer la réelle différence entre les deux termes. Mais revenons à notre objet d'étude, celui où le management des structures en réseau et la religion se questionnent mutuellement. En effet, penser le fonctionnement d'une communauté d'entreprises conduit notamment à s'interroger sur le développement d'un *agir collectif*, et donc des règles explicites de gouvernance (une sorte de Loi), qui met en avant la supériorité de l'intérêt collectif par rapport aux égoïsmes individuels ; tout comme d'ailleurs les projets pastoraux et communautaires sont soumis à réexamen périodique. Ceci sous-entend qu'il est nécessaire de tracer la Voie, autrement dit de réfléchir à la pertinence du projet collectif et à sa légitimité pour les différentes parties prenantes. Celles-ci en tireront une Expérience sur leur vécu de l'agir collectif permettant d'améliorer leurs propres performances, tant sur le plan économique que sur le plan sociétal dans le cadre des relations nouées avec des partenaires.

### **Les architectures inter-organisationnelles : quand des personnes morales se regroupent**

Si la religion s'adresse à des individus, elle a aussi pour caractéristique de les constituer en Communauté, avec une Loi, une Voie et aussi une Expérience. Ainsi, le champ d'étude naturel de la capacité explicative de la religion sur les phénomènes managériaux, ne se trouve-t-il pas aussi dans le management des structures inter-organisationnelles ? Mieux encore, la relation entre management et religion ne prendrait-elle pas son sens, plein et entier, à travers le concept de structures en réseau ? L'accent mis sur la co-construction d'un projet commun à plusieurs entreprises a justement pour vertu de souligner l'importance d'une vision partagée (une Voie) au sein d'une Communauté agissante, et se dotant d'une Loi pour gouverner les relations entre ses membres.

D'un point de vue analytique, il est indéniable que les recherches menées, tant en sciences économiques (Williamson, 1985 ; Piore et Sabel, 1989 ; Aoki, 1991 ; Jankovic, 2010 ; Chassagnon, 2011), qu'en sociologie (Granovetter, 1985 ; Lazega, 1998 ; Thuderoz *et al.*, 1999 ; Borgatti et Halgin, 2011), contribuent grandement à la compréhension des structures en réseau. Cependant, bien que s'intéressant aux systèmes humains organisés, elles n'ont pas pour finalité première d'apporter des outils pour l'action. Elles ne fournissent, dans une perspective résolument opérationnelle, que peu d'éléments quant à l'analyse de leur fonctionnement (Voisin *et al.*, 2004 ; Paché et Paraponaris, 2006). C'est la raison pour laquelle, afin de mieux comprendre si le prisme religieux peut avoir un effet explicatif sur les structures en réseau, nous mobiliserons en priorité les recherches menées dans le domaine des sciences de gestion, plus spécialement dans une perspective de management stratégique. Au demeurant, la démarche apparaît d'autant plus légitime que la religion constitue un sujet dont les plus grandes associations académiques dédiées au management se sont emparées, à l'image de l'*Academy of Management* aux États-Unis<sup>5</sup>.

En termes de configurations réticulaires, bon nombre de recherches peuvent être mobilisées pour analyser les structures en réseau. Parmi les travaux fondateurs se trouvent ceux de Miles et Snow (1986, 1992). Ces auteurs constatent qu'au cours des années 1970, de grandes entreprises, après une tendance à l'intégration massive, ont cessé d'acquérir des actifs supplémentaires et se sont concentrées sur les activités susceptibles de leur procurer un avantage comparatif. Elles ont alors coopéré avec d'autres entreprises constituant ainsi des configurations réticulaires. Snow *et al.* (1992) prolongent ces réflexions en approfondissant la notion de « *réseau stable* » (*stable network*), moyen de « *flexibiliser* » un ensemble productif. Par la suite, Jarillo (1993) examine les structures en réseau comme un mode original de coordination des activités entre entreprises et Fréry (1998) propose un modèle de structures transactionnelles. Au-delà de ces travaux, qui s'attachent principalement à expliquer la configuration de ces structures, des développements théoriques plus récents se consacrent à leur fonctionnement effectif et analysent leur évolution sur une longue période (Voisin *et al.*, 2004 ; Mariotti, 2005).

Étudiées dans une perspective de management stratégique, les structures en réseau sont considérées comme vecteur de compétitivité, c'est-à-dire comme une réponse organisationnelle à la recherche de facteurs d'efficience et d'efficacité. Or, c'est bien dans cette perspective qu'il est intéressant d'aborder ces formes organisationnelles dans le cadre d'un rapprochement entre religion et management car, en se regroupant, elles recherchent une cohérence « supra-individuelle ». Goh (2004) n'hésite pas à évoquer l'existence de *hubs* à Singapour ou à Hong Kong afin d'expliquer la propagation « en réseau » de la foi chrétienne en Asie du Sud-Est. Pour notre part, nous utiliserons plus conventionnellement le concept de « *structures en réseau vecteur de compétitivité* » élaboré à partir du rapprochement des concepts de compétitivité et de structures en réseau (Fulconis, 2000, 2004). Il se décline en quatre dimensions principales exprimées en

---

<sup>5</sup> L'*Academy of Management* (AoM) est une puissante association professionnelle dont l'objet est la création et la dissémination des connaissances concernant le management et les organisations au sens large. Créée en 1936, l'AoM réunit aujourd'hui près de 20.000 membres de 100 pays différents (universitaires et praticiens) autour de 25 « divisions », dont l'une d'elles est dénommée « *Management, Spirituality & Religion* » (MSR).

termes de cohérence, à la fois structurelle, externe, interne et du système de valeurs. Selon une logique déductive, à chacune de ces dimensions a été associée une composante fondamentale : hétérogénéité, partenariat, autonomie et cohésion (voir le Tableau 1).

<b>Dimensions principales</b>	<b>Composantes fondamentales</b>	<b>Thèmes centraux</b>
Cohérence structurelle	Hétérogénéité	Constitution de la structure en réseau : choix des activités et configuration retenue
Cohérence externe	Partenariat	Coordination des activités entre les entreprises partenaires
Cohérence interne	Autonomie	Articulation de l'indépendance et de l'interdépendance des entreprises partenaires
Cohérence du système de valeurs	Cohésion	Recherche de mutualité : maintien des entreprises partenaires autour d'un projet productif commun

Tableau 1 : *Décomposition du concept de structures en réseau vecteur de compétitivité (Fulconis, 2000, p. 186)*

### *L'hétérogénéité*

Dans son sens commun, l'hétérogénéité caractérise ce qui est hétérogène, hétéroclite, composite. Est qualifié d'hétérogène un ensemble composé d'éléments ou de parties différentes de nature, de structure ou de fonction (Morfaux et Lefranc, 2005). Du point de vue des entreprises, l'origine de la constitution des structures en réseau résulte souvent de manœuvres stratégiques telles que l'externalisation, le recentrage, la spécialisation, la différenciation, la recherche de partenaires externes. Chacune des structures se retrouve simultanément sur des axes différents : produits, ressources, technologie, géographie, etc. Elles peuvent se chevaucher, c'est-à-dire que des membres peuvent simultanément appartenir à plusieurs d'entre elles. Les types de structuration observés sont multiformes et difficilement identifiables. Telle qu'elle est ici employée, la notion d'hétérogénéité des structures en réseau renvoie à l'hétérogénéité de la structure et à celle de ces composantes.

L'hétérogénéité d'ensemble d'une structure en réseau repose sur le polymorphisme de ces structures découlant des formes très variées qu'elles peuvent acquérir en fonction de la structuration de leurs membres (Fréry, 1997). La multitude et la complexité des rapports que l'on peut observer entre les entreprises partenaires dans la vie des affaires l'attestent. Les formes qui en résultent sont très diverses et difficiles à cerner. À ce sujet, on utilise couramment le terme de « polymorphisme organisationnel ». Les nombreuses possibilités se trouvent entre les deux formes génériques généralement retenues : les réseaux centrés ou les réseaux non centrés (Butera, 1991), les réseaux bureaucratiques ou organiques (Assens, 1996). Cet aspect de l'hétérogénéité se rapproche de la dimension de « cohérence externe » des structures en réseau dont le thème central est la coordination des activités entre les entreprises partenaires.

Les structures en réseau sont également dites hétérogènes car elles correspondent à un ensemble composé d'entreprises de différentes natures, aux ressources et compétences complémentaires (Paché et Paraponaris, 2006). Cet aspect de l'hétérogénéité repose sur la diversité des entreprises qui s'exprime en termes de métier, de taille, de structure,

d'organisation interne, de pratiques managériales, de modes de production, de statuts, de systèmes d'information, de culture d'entreprise, de localisation géographique, d'appartenance à des secteurs d'activité différents au sein d'un même champ concurrentiel, etc. L'hétérogénéité se retrouve dans la dimension « cohérence interne » des structures en réseau, c'est-à-dire dans la dimension qui se réfère à l'indépendance et à l'organisation de chaque entreprise partenaire. Une telle caractéristique explique l'importance accordée aux mécanismes spécifiques de gouvernance pour éviter la propagation d'effets entropiques (Baudry et Chassagnon, 2012).

### *Le partenariat*

Si l'hétérogénéité apparaît comme une des raisons du succès des structures en réseau, elle nécessite en regard une coordination des activités inter-entreprises. Sur ce point, un consensus se dégage de la littérature managériale : la notion de partenariat constitue une modalité particulière de coordination verticale entre entreprises apportant plus de compétitivité à chacune d'elles. Déjà, à la fin des années 1980, Johnston et Lawrence (1988) qualifiaient les structures en réseau de « *partenariat à valeur ajoutée* », c'est-à-dire d'un ensemble d'entreprises indépendantes qui travaillent en étroite relation afin de gérer les flux de biens et de services le long d'une chaîne de valeur. Le partenariat peut alors se définir comme un accord liant des entreprises à vocation différente au sein d'un projet commun, généralement en collaboration verticale, le long d'une même chaîne de valeur (Froehlicher et Walliser, 2003).

La plupart des analyses relatives aux structures en réseau soulignent d'ailleurs que les liens entre leurs membres conditionnent leur fonctionnement et les performances de chacun d'eux ; partage des ressources et apprentissage porteur d'innovation sont ici les clés d'un pilotage performant (Josserand, 2007). Des transactions récurrentes s'opèrent ainsi entre les membres, entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, mais économiquement dépendantes. Pour une entreprise, la coordination a pour objet d'ajuster les éléments de la structure, aussi bien horizontalement que verticalement. Elle maintient ensemble les différentes parties et les différents acteurs de l'entreprise. Le partenariat désigne alors une action collective destinée à coordonner les actions individuelles d'organisations juridiquement autonomes et recouvre l'ensemble des liens de coopération, qu'ils soient formels ou informels, susceptibles d'être noués entre deux ou plusieurs entreprises partenaires. Ceci converge avec la description *organique* que l'apôtre Paul fait de l'Église (voir l'Épître aux Éphésiens) et celle qu'il fait du corps du Christ (voir les Épîtres aux Corinthiens). L'apôtre Paul parle de connexions entre les éléments du corps mystique du Christ et de son « corps social », l'Église.

### *L'autonomie*

L'autonomie a été étudiée dans diverses sciences, elle désigne généralement ce qui peut spécifier ou qui se régit par ses propres lois. En sciences de gestion, le thème de l'autonomie est habituellement abordé à propos de la répartition des pouvoirs dans les entreprises. La tendance actuelle à l'aplatissement des structures en donne un exemple dans la mesure où il tend à accentuer les pouvoirs de décision à tous les niveaux. Une

telle situation implique en effet que certains agents accèdent à une autonomie de décision qu'ils n'avaient pas jusque-là et, en corollaire, peut entraîner le départ de ceux qui n'auront pas pu ou voulu assumer ce nouveau rôle. Si la question de l'autonomie est assez bien connue au sein de l'organisation (Chatzis *et al.*, 1999 ; Perrenoud, 2001 ; Zarifian, 2001), elle l'est beaucoup moins dans les structures en réseau, organisations hybrides aux frontières floues qui réclament une « *reconfiguration permanente des capacités critiques mises en commun* » (Ravidat, 2009, p. 66). Les structures en réseau présentent les particularités d'une concertation, à plus ou moins long terme, entre différentes entreprises qui ne renoncent pas à leur autonomie qui est à la fois juridique, financière et de décision :

- l'autonomie juridique est une condition *sine qua non* de l'existence des structures en réseau. Par définition, ces structures sont constituées d'entreprises juridiquement autonomes. Elles ne constituent pas une personne morale et leurs membres peuvent jouir de personnalités juridiques très variées ;
- l'autonomie financière, dans le cas des structures en réseaux, signifie que les entreprises partenaires constitutives d'une structure en réseau n'entretiennent pas de liens financiers entre elles. Aucune d'elles ne détient des participations dans le capital d'une autre. Les structures en réseau se distinguent ainsi de la notion de « groupe » relatif à une logique de concentration financière et fondée sur un centre (société mère) contrôlant d'autres entreprises (filiales) ;
- l'autonomie de décision correspond à l'étendue de la décision de l'entreprise et à sa capacité à élaborer et à décider de son organisation interne. Elle tient au fait que les relations de coopération sont établies entre des entreprises juridiquement et financièrement autonomes. Ces entreprises sont dotées de capacités opérationnelles et stratégiques propres. Elles conservent de ce fait une part importante de leur autonomie de décision, tout particulièrement en matière de gestion et d'organisation interne.

### *La cohésion*

Si l'autonomie des membres d'une structure en réseau est susceptible de renforcer leurs potentiels de compétitivité, elle peut également agir comme une force centrifuge, facteur d'instabilité remettant en cause leurs performances et le devenir de la structure dans son ensemble. Dans la réalité, la cohésion contrecarre les effets néfastes de l'autonomie, notamment le fait que des individus vont saisir des opportunités offertes par la structure en réseau pour accumuler intentionnellement du capital social pour leur propre intérêt (Ferrary, 2010). En renforçant les liens existants entre les individus d'entreprises partenaires, elle agit comme une force centripète, c'est-à-dire comme une force les fédérant autour d'un projet productif commun. Cette force repose sur un système commun de valeurs dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité.

En tant que facteur de stabilité et modalité d'intégration, le système de valeurs joue un rôle central que ce soit lors de la constitution d'une structure en réseau ou, par la suite, dans son fonctionnement. Paraponaris (1996) montre que, sans vouloir fusionner abusivement les différentes approches de l'action collective (implication, fidélisation, satisfaction), un principe de « *volonté commune pour rester ensemble* » est à la base de la

définition de la cohésion. Il se réfère à des processus larges d'action permettant de passer de niveaux de cohésion amoindrie à des niveaux supérieurs « *du fait de la conviction partagée qu'il n'existe pas de meilleure stratégie individuelle possible au regard de la position occupée* » (Paraponaris, 1996, p. 8). C'est la raison pour laquelle la cohésion est reconnue comme une caractéristique essentielle des structures en réseau, tout comme elle constitue la base du contrat de toute communauté religieuse.

Les auteurs du Strategor (1997, p. 355) partagent ce point de vue en déclarant qu'un « *réseau est caractérisé par l'intensité de sa cohésion, celle-ci peut être plus ou moins forte suivant la nature plus ou moins objective ou affective des échanges entre les pôles, leur hétérogénéité, leur multiplicité et leur densité* ». Ainsi, nous retenons la définition suivante de la cohésion : c'est la force qui permet aux entreprises constitutives de structures en réseau de rester unies autour d'un projet productif commun et/ou tout au long d'un processus de production et/ou de commercialisation d'un produit ou d'un service donné. Elle repose sur le respect d'un principe – volonté commune pour demeurer et évoluer ensemble – s'appuyant sur un système commun de valeurs dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité (Fulconis, 2000). Cette recherche peut être mise en écho avec les travaux de Dutton *et al.* (2006) sur les mécanismes de coordination sociale en entreprise. Pas à pas, la cohésion se construit également par l'action de *leaders* qui savent insuffler un dialogue constructif par-delà les inévitables ajustements de points de vue entre les partenaires (Ospina et Saz-Carranza, 2010).

## **Vers une lecture religieuse des structures en réseau**

Associer religion et management des structures en réseau ? La démarche peut sembler, de prime abord, pour le moins iconoclaste. En effet, la gestion des entreprises relève habituellement de problématiques managériales dont la finalité est la création et la répartition de valeur sous contrainte de ressources rares, sans nécessairement s'interroger sur la présence d'un « Ordre » supérieur aux différentes parties prenantes. Pourtant, les structures en réseau mettent clairement en avant l'existence d'un méta-objectif (projet) commun à plusieurs partenaires acceptant de renoncer, pour partie, à la poursuite de leurs seuls objectifs individuels dans l'intérêt du collectif ; ceci n'est d'ailleurs pas en soi étonnant si l'on suit Bréchet et Schieb-Bienfait (2011), pour qui l'agir humain s'apparente en priorité à un *agir projectif*. Si les membres d'une structure en réseau co-construisent en fonction de logiques d'action collective, ce n'est pas par simple altruisme, mais par la conviction d'en tirer des gains supérieurs à ce qu'ils pourraient escompter d'une démarche purement « personnelle ».

Indirectement se trouve ici (re)posée la question du rapport entretenu entre management des entreprises et contraintes éthiques dans le cadre d'une économie de marché, pour laquelle la recherche du profit constitue un critère standard d'affectation des ressources. Il s'agit d'un débat déjà ancien chez les économistes, initié par Stigler (1982), pour qui l'économie de marché ne doit pas être défendue sur la base de principes moraux. Dès lors que l'on rattache le fait religieux aux contraintes éthiques que le manager peut chercher à respecter dans une perspective de *responsabilité sociale*, tout en n'ignorant pas les contraintes d'efficacité, le critère de recherche du profit s'en trouve amendé, mais

sans contredire pour autant les principes de l'économie de marché. En d'autres termes, le manager semble pouvoir être « récompensé » par autre chose que son salaire augmenté de *stocks options*, par exemple par l'accomplissement d'un projet personnel pour son entreprise, ou pour la structure en réseau à laquelle son entreprise appartient. Plutôt que de rendre les individus inaptes à partager le bien commun, l'économie de marché « moralisée » par la religion permettrait d'avancer vers des comportements éthiquement et économiquement efficaces.

Nous proposons ainsi une grille de lecture programmatique pour approfondir et étayer la question initiale : la religion permet-elle de comprendre les architectures inter-organisationnelles et leur management ? Pour ce faire, nous établissons une matrice rapprochant les caractéristiques de la religion avec les composantes des structures en réseau. Cette matrice interroge successivement les composantes Hétérogénéité, Partenariat, Autonomie et Cohésion, regroupées deux à deux (dans une perspective inter-organisationnelle et dans une perspective inter-individuelle), au moyen de chacune des caractéristiques Loi, Voie, Communauté, et Expérience (voir le Tableau 2). De cette démarche découlent des questions de recherche de deux natures : quatre questions principales et quatre questions complémentaires. Nous souhaitons, en effet, mettre en avant les caractéristiques de la religion qui nous paraissent prégnantes : la Loi (Q1) et la Communauté (Q2) pour la perspective inter-organisationnelle, la Voie (Q5) et l'Expérience pour la perspective inter-individuelle (Q6).

			Religion			
			Loi	Voie	Communauté	Expérience
Structures en réseau	Inter- organisationnel	Hétérogénéité Partenariat	Q1	Q3	Q2	Q4
	Inter- individuel	Autonomie Cohésion	Q7	Q5	Q8	Q6

Tableau 2 : Matrice religion / structures en réseau : questionnements majeurs

#### *Perspective inter-organisationnelle : Loi et Communauté*

Si le prisme religieux ne nous renseigne pas *a priori* sur la forme des structures en réseau, il questionne en revanche fortement l'hétérogénéité de ses membres. Les structures en réseau s'appuient sur la complémentarité de leurs membres, qui conservent au demeurant une latitude décisionnelle non négligeable, malgré une vision de nature communautaire. Si l'on se situe sur un plan religieux, la Communauté constitue une institution collective née d'une révélation individuelle et personnelle relevant plus de l'irrationnel que du rationnel. Chaque personne acceptant la Loi, et reconnaissant la Voie et l'Expérience véhiculées par la religion, est de fait membre de ladite Communauté. Dans certaines formes de structures en réseau, notamment de type organique, opter pour une telle représentation revêt une relative pertinence (Assens, 1996). Il est alors possible d'approfondir l'hétérogénéité à travers les rapports qui s'établissent entre les membres de la structure en réseau, mais aussi à travers la qualité de leur échange langagier et la sincérité de leur travail.

Si l'on se place sur le plan du partenariat, il paraît assez naturellement lié à la Loi, posant directement la question de la règle à l'intérieur de la structure en réseau, notamment de la possibilité d'en rester à des pratiques plus ou moins formalisées. La Loi apporte des aspects non explicitement développés dans la littérature en management relative aux structures en réseau, en particulier l'apprentissage de la Communauté, les règles de vie enseignées et transmises aux membres et, par extension, aux salariés des entreprises impliquées. L'ambivalence constatée à propos de la Loi entre, d'une part, des préceptes que le croyant accepte librement (et inspirés par une Expérience) et, d'autre part, le fait d'institutionnaliser des règles conduisant à l'exercice du Sacré et du rituel, paraît particulièrement intéressante à étudier en référence à la variété des situations de gestion expérimentées par les entreprises. Même s'il faut souligner que les institutions religieuses ne sont ni forcément en concurrence, ni forcément en totale synergie...

Là encore, l'articulation entre deux niveaux, celui des entreprises partenaires de la structure en réseau et celui de leurs salariés respectifs, démultiplie le nombre de thématiques de recherche qu'il est possible d'aborder à partir du questionnement générique suivant : l'existence d'une Loi et d'une Communauté perçue comme telle au sein d'une structure en réseau lui donne-t-elle des atouts supplémentaires en termes d'avantage concurrentiel ? Ceci renvoie à des interrogations plus orthogonales relatives à l'impact de l'apprentissage de règles communes sur l'efficacité du partenariat, tant au niveau organisationnel qu'individuel, et sur le niveau adéquat de partage de l'Expérience (doit-elle être seulement envisagée entre les dirigeants ou, plus largement, entre les salariés des différents membres de la structure en réseau ?). On retrouve ici, de manière indirecte, la position prise par Bouckaert (2011) sur la nécessaire vision participative de l'ensemble des parties prenantes à la construction d'une démocratie économique entièrement intégrée dans les mécanismes du marché, et exigeant de ce fait une « émancipation spirituelle » de tous les individus. Dans le cadre de notre démarche programmatique, nous suggérons ainsi deux questions de recherche principales :

Q1 : *En quoi les modes d'élaboration des règles (Loi) améliorent-ils le fonctionnement de la structure en réseau ?*

Q2 : *En quoi le sentiment d'appartenance à une Communauté améliore-t-il le fonctionnement de la structure en réseau ?*

et deux questions de recherche complémentaires :

Q3 : *En quoi le sentiment de partager une vision commune (Voie) améliore-t-il le fonctionnement de la structure en réseau ?*

Q4 : *En quoi l'Expérience antérieure d'un partenariat améliore-t-elle le fonctionnement actuel de la structure en réseau ?*

### *Perspective inter-individuelle : Voie et Expérience*

L'idée d'autonomie, largement posée dans la littérature sur les structures en réseau, peut être enrichie par la perspective de la Voie. En effet, à l'autonomie juridique, financière et de décision vient s'ajouter un chemin que l'organisation doit emprunter. Il y aurait ainsi dans la relation partenariale la quête d'un Au-delà, un dépassement du Moi pour s'ouvrir à un Soi. De ce fait, il serait intéressant de voir si, en maintenant l'autonomie, on n'aboutit pas à la découverte de l'Autre avec lequel on devra apprendre à composer. Ceci

conduirait alors à poursuivre le projet collectif en reprenant les critères de légitimité de la Loi (conscience de l'Autre, processus de dialogue et sincérité du travail). Comme le notent Gomez (2009), ainsi que Grassl et Habisch (2011), à propos de l'encyclique pontificale *Caritas in veritate*, l'Église Catholique invite désormais clairement à rompre avec la vision libérale d'une performance des systèmes économiques comme seul résultat de la poursuite des intérêts privés, pour tendre vers une action humaine qui, tout en préservant le libre arbitre de chacun, prône une vision commune de la recherche du bien.

Un certain nombre de chercheurs ont constaté que les membres d'une structure en réseau mettent en avant la volonté de coopérer, mais sans toujours expliquer ce qui inspire un tel souhait par-delà des considérations purement économiques ; autrement dit sans se poser la question de la Voie. Il est ainsi souvent difficile de savoir si le renoncement à la prise de décision individuelle au profit de décisions collectives relève d'une dynamique occasionnelle, d'une conception philosophique ou d'une Expérience au sens religieux (c'est-à-dire un acquis pour évoluer). Il s'avère ainsi important de savoir si la volonté de s'impliquer dans une structure en réseau découle d'une « révélation », liée à un fait historique, par exemple dans la vie d'un ou plusieurs dirigeants, un peu comme les communautés religieuses se sont constituées, bien souvent, à la suite de la vision d'un individu proposant un mode de vie singulier pour tendre vers le Sacré<sup>6</sup>. En d'autres termes, l'Expérience au sens religieux, a-t-elle une place dans le choix des dirigeants d'une entreprise d'adhérer à une organisation réticulaire ?

Sur le plan de la cohésion, force est d'admettre qu'elle se place aux sources de la volonté réticulaire dans la mesure où elle affirme une volonté commune de demeurer et d'évoluer ensemble, avec un système partagé de valeurs dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité. La cohésion s'accommode parfaitement des caractéristiques de Communauté et de Loi, mais d'un point de vue managérial, il s'agit certainement de la composante la plus « ésotérique ». Comment comprendre, en effet, que des dirigeants acceptent le principe d'une décision collective et œuvrent, en toute connaissance de cause, à une plus forte cohésion de la structure en réseau par-delà leurs intérêts individuels ? Le prisme religieux, en référence à la Voie et à l'Expérience, peut fournir une grille de lecture pertinente :

- la Voie permettrait de savoir si l'histoire personnelle d'un dirigeant peut expliquer la recherche d'une communion avec son environnement et les parties prenantes impliquées, en voyant l'Autre comme acteur associé au projet collectif ;
- l'Expérience permettrait de mieux comprendre les moments-clés présidant à la constitution des structures en réseau, mais aussi en quoi des dirigeants ont appris, pas à pas de l'Autre, la capacité à surmonter leurs propres faiblesses pour avancer et progresser.

À ce stade de la réflexion, il apparaît clairement que le concept de religion vient questionner et enrichir de façon importante le concept de structure en réseau. Ainsi que le souligne O'Brien (2010), construire une solidarité entre individus, dans un environnement de plus en plus compétitif pouvant conduire à des comportements prédateurs et égoïstes,

---

<sup>6</sup> Comme en témoigne « la démarche révolutionnaire de François d'Assise » qui, au cœur du Moyen Âge, choisit d'inscrire ses pas dans ceux du Christ en suivant les chemins de l'amour et de la pauvreté, créant ainsi l'Ordre des frères mineurs (o.f.m. – *ordo fratrum minorum*) (Poteau, 2004).

constitue un véritable défi. Or, en offrant des perspectives renouvelées à la seule approche économique, le prisme religieux ouvre plusieurs perspectives. Dans le cadre de notre démarche programmatique, nous suggérons, ici aussi, deux questions de recherche principales :

Q5 : *En quoi le sentiment de partager une vision commune (Voie) améliore-t-il le climat des relations interpersonnelles ?*

Q6 : *En quoi l'Expérience antérieure d'un partenariat améliore-elle le climat des relations interpersonnelles ?*

et deux questions de recherche complémentaires :

Q7 : *En quoi les modes d'élaboration des règles (Loi) influencent-ils le climat des relations interpersonnelles ?*

Q8 : *En quoi le sentiment d'appartenance à une Communauté améliore-t-il le climat des relations interpersonnelles ?*

### *Enjeux de nature praxéologique*

Les huit questions de recherche suggérées ne doivent pas être uniquement vues comme le résultat d'un processus réflexif, elles présentent également des enjeux de nature praxéologique. En effet, la gouvernance des structures en réseau pose de redoutables problèmes d'adhésion des différentes parties prenantes (salariés, actionnaires, etc.) à un projet collectif qui dépasse le clivage habituel du dedans / dehors (Besson, 1997). Construire une vision commune réclame du temps et des ressources, et l'application de méthodes de management ignorant la communauté d'individus ne peut suffire à penser un agir collectif durable et performant. Nul doute que les recherches conduites jusqu'à présent sur l'apprentissage organisationnel, à partir des travaux fondateurs de Argyris (1977), trouveront ici à s'enrichir en y associant un prisme religieux qui privilégie la reliance entre les Hommes. Prendre conscience de l'appartenance à une Communauté de destin devrait notamment favoriser l'apprentissage en double boucle, et donc la remise en question des valeurs, coutumes et routines qu'il initie.

Penser l'entreprise (ou, par extension, une structure en réseau) en tant que Communauté, c'est finalement affirmer qu'existe un *nous* allant bien au-delà de la somme des individus et/ou des organisations qui la constitue. C'est aussi reconnaître l'existence de dimensions identitaires transcendant le seul intérêt économique à travailler ensemble, et dont la manifestation « opératoire » est la formulation d'une mission à accomplir, d'un but à atteindre à plusieurs, à travers une connectivité ayant une réelle dimension spirituelle (Sense et Fernando, 2011). Ce qui fait écrire à Bessire et Mesure (2009, p. 38) que l'entreprise peut s'apparenter à « *une Communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux* ». Et les auteurs d'ajouter (Bessire et Mesure, 2009, p. 39) : « *La finalité de l'entreprise est de contribuer au bien commun, c'est-à-dire un bien qui ne soit pas l'agrégation d'intérêts particuliers (...), imputés à des catégories abstraites (...), mais un bien qui soit défini par référence à une Communauté inscrite dans un espace culturel à définir et une échelle de valeurs* ».

À l'évidence, rien n'a vraiment préparé les chercheurs et les praticiens à combler le hiatus, surtout pour celles et ceux qui voient d'abord et surtout l'entreprise (et ses

relations avec de multiples partenaires) comme un « nœud de contrats ». Dans ce dernier cas, l'entreprise est perçue comme un assemblage de contrats interindividuels, dont le périmètre est autant « interne » (contrats établis entre un employeur et ses employés) qu'« externe » (contrats établis entre une entreprise et ses clients, fournisseurs, créanciers, etc.). Simple fiction légale, elle s'analyse alors selon le seul prisme de relations contractuelles fondées sur des droits et des obligations relatives à chacune des parties prenantes (Jensen et Meckling, 1979). Les approches en termes de nœud de contrats éprouvent ainsi de très grandes difficultés à expliquer l'émergence et le fonctionnement de *formes collectives complexes*, telles que les structures en réseau. En abordant notamment de front les questions de Voie et de Communauté, l'objectif est d'offrir un éclairage renouvelé en termes de prise de décision. La présente lecture renvoie autant à des problématiques de gestion des ressources humaines (démarches d'implication accrue des salariés) que de contrôle de gestion (construction d'indicateurs non financiers de mesure de la performance), ce qui constitue un chantier à la fois urgent, monumental... et passionnant.

## Conclusion

L'objectif de l'article était, dans la lignée de Morgan (1999), d'ouvrir une brèche pour aborder les organisations réticulaires avec des référentiels issus de la religion, qui inscrit la démarche des Hommes dans leur histoire à travers la relation qu'ils entretiennent avec ce qui les dépasse : le Sacré, l'au-delà, l'Invisible, le Mystère... Loin d'être un simple artifice, l'avènement de la personnalité morale dans le monde des entreprises distingue l'organisation des individus y collaborant ; il permet d'envisager les structures en réseau, non plus seulement comme des formes hybrides, mais comme des communautés d'entreprises partageant un destin commun. Dès lors, le fait d'utiliser les caractéristiques de la religion (Loi, Voie, Communauté et Expérience) permet de lire ces démarches partenariales de façon originale et de faire émerger des problématiques hétérodoxes. Aborder la religion, c'est avant tout se poser la question de la relation au tiers, à l'Autre ; l'individu ne peut se penser seul, il se conçoit dans un environnement et dans une temporalité (Thévenet, 2011). Est-il dès lors si incongru d'imaginer qu'un parallèle soit envisageable avec des entreprises désormais impliquées dans le fonctionnement de structures en réseau de plus en plus complexes et morphologiquement denses ?

En l'état, nous n'apportons évidemment aucune position tranchée et définitive. L'investigation, de nature exploratoire, cherche simplement à ouvrir un espace original de discussion pour impulser des recherches approfondies sur les sources explicatives du choix d'une structure en réseau et des règles de vie communes dont elle a besoin. Le prisme religieux, en déplaçant le centre d'analyse de la simple performance économique vers les rapports qu'entretiennent entre eux les Hommes avec un mysticisme qui les transcende, offre une double originalité : d'une part, observer les structures en réseau comme des communautés d'entreprises et, d'autre part, remettre l'Homme, qui n'a pas fini son histoire, au cœur des relations économiques. En cela, nous nous inscrivons dans un véritable projet humaniste qui cherche à comprendre, comme le suggère Garelo (2009), les fondements des ordres créés et les règles qui les sous-tendent. Sans conteste,

le management des organisations n'échappera pas à cet *aggiornamento* dans l'étude des phénomènes sociaux.

## Références

- Acquier A., Gond J.-P. et Igalens J. (2005) « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris, pp. 1-31 (CD-rom).
- Ahmed A. et Salas O. (2009) « Is the hand of God involved in human cooperation ? », *International Journal of Social Economics*, vol. 36, n° 1-2, pp. 70-80.
- Altermath F., Bouttier M. et Reymond A. (2006) « Communautés religieuses », in Gisel P. (éd.), *Encyclopédie du protestantisme*, PUF, Paris, pp. 240-241.
- Aoki M. (1991) « Le management japonais : le modèle J de Aoki », *Problèmes Économiques*, n° 2.225, pp. 1-14.
- Argyris C. (1977) « Double loop learning in organizations », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 5, pp. 115-125.
- Assens C. (1996) « Typologie des réseaux d'entreprises », *Actes du 3<sup>e</sup> Congrès IFSAM*, Paris, pp. 1-20 (CD-rom).
- Basset J.-C. (1996) *Le dialogue interreligieux : chance ou déchéance de la foi*, Cerf, Paris.
- Basset J.-C. et Gisel P. (2006) « Religion et religions », in Gisel P. (éd.), *Encyclopédie du protestantisme*, PUF, Paris, pp. 1190-1212.
- Baudry B. et Chassagnon V. (2012) « The vertical network organization as a specific governance structure : what are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub-) firm ? », *Journal of Management and Governance*, vol. 16, n° 2, pp. 285-303.
- Bessire D. et Mesure H. (2009) « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, n° 30, pp. 30-50.
- Besson P., éd. (1997) *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris.
- Bolle De Bal M. (2003) « Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques », *Sociétés*, vol. 2, n° 80, pp. 99-131.
- Borgatti S. et Halgin D. (2011) « On network theory », *Organization Science*, vol. 22, n° 5, pp. 1168-1181.
- Bouckaert L. (2011) « Spirituality and economic democracy », in Zsolnai L. (éd.), *Spirituality and ethics in management*, Springer, Heidelberg, 2<sup>e</sup> éd., pp. 41-49.
- Bréchet J.-P. et Schieb-Bienfait N. (2011) « Logique d'action et projet dans l'action collective : réflexions théoriques comparées », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 1, pp. 101-129.
- Bühler P. (2006) « Expérience », in Gisel P. (éd.), *Encyclopédie du protestantisme*, PUF, Paris, pp. 484-485.
- Butera F. (1991) *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Catéchisme de l'Église Catholique* (1992) Mame-Librairie Éditrice Vaticane, Paris.

- Charreaux G., éd. (1997) *Le gouvernement des entreprises : « corporate governance », théories et faits*, Economica, Paris.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998) « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
- Chassagnon V. (2011) « The network firm as a single real entity : beyond the aggregate of distinct legal entities », *Journal of Economic Issues*, vol. 45, n° 1, pp. 113-136.
- Chatzis K., Mounier C., Veltz P. et Zarifian P., éd. (1999) *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?*, L'Harmattan, Paris.
- Cohen É. (2007) *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, Paris, 3<sup>e</sup> éd.
- Collange J.-F. (2006) « Loi », in Gisel P. (éd.), *Encyclopédie du protestantisme*, PUF, Paris, pp. 831-844.
- Delaunay A. (2008) « Voie », *Encyclopædia Universalis*, DVD-rom Version 13, Paris.
- Delbecq A. (2009) « Spirituality and business : one scholar's perspective », *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 6, n° 1, pp. 3-13.
- Despeux C. (2008) « Dao De Jing [Tao-Tö King] », *Encyclopædia Universalis*, DVD-rom Version 13, Paris.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2009) « Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in Baudry B. et Dubrion B. (éd.), *Analyses et transformations de la firme : une approche pluridisciplinaire*, La Découverte, Paris, pp. 61-83.
- Dherse J.-L. et Minguet H. (1998) *L'éthique ou le chaos ?*, Presses de la Renaissance, Paris.
- Durkheim É. (1912) *Les formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie*, Alcan, Paris.
- Dutton J., Worline M., Frost P. et Lilius J. (2006) « Explaining compassion organizing », *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 1, pp. 59-96.
- Ferrary M. (2010) « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 129-130, pp. 171-202.
- Fréry F. (1997) « La chaîne et le réseau », in Besson P. (éd.), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, pp. 23-52.
- Fréry F. (1998) « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », in Laroche H. et Nioche J.-P. (éd.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.
- Froehlicher T. et Walliser B., éd. (2003) *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier*, L'Harmattan, Paris.
- Fulconis F. (2000) *La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre.
- Fulconis F. (2004) « Le réseau, objet de recherche en gestion. La pluralité des cadres d'analyse », in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (éd.), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, pp. 59-75.
- Fulconis F. et Leymarie S. (2007) « Vers une approche anthropocentrée de l'organisation : les apports de l'éthologie humaine », in Martinet A.-C. (éd.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, Paris, pp. 217-241.

- Garello P. (2009) « Les challenges d'Hayek méritent d'être relevés », *Journal des Économistes et des Études Humaines*, vol. 15, n° 1, article 4, disponible sur le lien : <http://www.degruyter.com/view/j/jeeh.2009.15.1/>
- Giacalone R. et Jurkiewicz C. (2010) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, M.-E. Sharpe, New York (NY), 2<sup>nd</sup> ed.
- Goh R. (2004) « Asian christian networks : transnational structures and geopolitical mappings », *Journal of Religion & Society*, vol. 6, pp. 1-13.
- Gomez P.-Y. (2009) « Le Pape et le gestionnaire : pourquoi il faut lire l'encyclique *Caritas in veritate* », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, pp. 1-4.
- Granovetter M. (1985) « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- Grassl W. et Habisch A. (2011) « Ethics and economics : towards a new humanistic synthesis for business », *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n° 1, pp. 37-49.
- Gundolf K. et Filser M. (2012) « Management research and religion : a citation analysis », *Journal of Business Ethics*, vol. 110, à paraître.
- Hilary G. et Hui K.-W. (2009) « Does religion matter in corporate decision making in America ? », *Journal of Financial Economics*, vol. 93, n° 3, pp. 455-473.
- Jankovic I. (2010) « Firm as a nexus of markets », *Journal des Économistes et des Études Humaines*, vol. 16, n° 1, article 3, disponible sur le lien : <http://www.degruyter.com/view/j/jeeh.2010.16.1/>
- Jarillo J.-C. (1993) *Strategic networks : creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jensen M. et Meckling W. (1979) « Rights and production functions : an application to labor-managed firms and codetermination », *Journal of Business*, vol. 52, n° 4, pp. 469-506.
- Johnson D. et Kruger O. (2004) « The Good of wrath : supernatural punishment and the evolution of cooperation », *Political Theology*, vol. 5, n° 2, pp. 159-176.
- Johnston R. et Lawrence P. (1988) « Beyond vertical integration : the rise of the value-adding partnership », *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 4, pp. 94-101.
- Josserand E. (2007) « Le pilotage des réseaux : fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp. 95-102.
- Korac-Kakabadse N., Kouzmin A. et Kakabadse A. (2002) « Spirituality and leadership praxis », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, n° 3, pp. 165-182.
- Lalande A. (1996) *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 18<sup>e</sup> éd.
- Lazega E. (1998) *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, PUF, Paris.
- Mariotti F. (2005) *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Meslin M. (1988) *L'expérience humaine du divin*, Cerf, Paris.
- Miles R. et Snow C. (1986) « Organizations : new concepts for new forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.
- Miles R. et Snow C. (1992) « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 53-72.
- Minnerath R. (2004) *Pour une éthique sociale universelle. La proposition catholique*, Cerf, Paris.

- Mitroff I. et Denton E. (1999) *A spiritual audit of corporate America : a hard look at spirituality, religion, and values in workplace*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco (CA).
- Mitroff I., Denton E. et Murat Alpaslan C. (2009) « A spiritual audit of corporate America : ten years later (spirituality and attachment theory, an interim report) », *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol. 6, n° 1, pp. 27-41.
- Morfaux L.-M. et Lefranc J. (2005) *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Armand Colin, Paris, 2<sup>e</sup> éd.
- Morgan G. (1999) *Images de l'organisation*, DeBoeck Université, Les Presses de l'Université Laval, Canada.
- O'Brien T. (2010) « The challenge of solidarity in a competitive business environment », *Journal of Religion and Business Ethics*, vol. 2, n° 1, article 4, disponible sur le lien : <http://via.library.depaul.edu/jrbe/vol2/iss1/4/>
- Ospina S. et Saz-Carranza A. (2010) « Paradox and collaboration in network management », *Administration and Society*, vol. 42, n° 4, pp. 404-440.
- Paché G. et Paraponaris C. (2006) *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Éditions de l'ADREG, disponible sur le lien : <http://asso.nordnet.fr/adreg>
- Paraponaris C. (1996) « Qualité, autonomie et cohésion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 19, pp. 3-18.
- Perrenoud P. (2001) « The key to social fields : competencies of an autonomous actor », in Rychen D. et Sagalnik L. (éds.), *Defining and selecting key competencies*, Hogrefe & Huber Publishers, Gottingen, pp. 121-149.
- Perroux F. (1975) *Unités actives et mathématiques nouvelles : révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, Paris.
- Phanuel D. (2011) *La relation au cœur des sciences de gestion : de la fragmentation des approches à une perspective intégrée*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université d'Orléans, septembre.
- Piore M. et Sabel C. (1989) *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, Paris.
- Poteau G. (2004) *Le fou d'Assise*, Éditions Hors Commerce, Paris.
- Ravidat N. (2009) « Entreprise virtuelle : de la diversité des approches aux concepts-clés décisionnels et opérationnels », *Vie & Sciences Économiques*, n° 181, pp. 56-72.
- Sense A. et Fernando M. (2011) « The spiritual identity of projects », *International Journal of Project Management*, vol. 29, n° 5, pp. 504-513.
- Snow C., Miles R. et Coleman H. (1992) « Managing 21<sup>st</sup> century network organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 20, n° 3, pp. 5-20.
- Stigler G. (1982) *The economist as a preacher, and other essays*, University of Chicago Press, Chicago (IL).
- Strategor (1997) *Politique générale de l'entreprise. Stratégie, structure, décision, identité*, Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> éd.
- Thévenet M. (2011) « Management et religion : la poule devant un couteau », *Revue Française de Psychosociologie*, vol. 17, n° 41, pp. 29-43.
- Thiéart R.-A. (2010) *Le management*, PUF, Paris, 12<sup>e</sup> éd.

- Thuderoz C., Mangematin V. et Harrisson D., éd. (1999) *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, Paris.
- Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S., éd. (2004) *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris.
- Weber M. (1905/2009) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Le Monde Flammarion, Paris.
- Williamson O. (1985) *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).
- Zarifian P. (2001) *Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éditions Liaisons, Paris.