

Caractérisation et conséquences de l'activité frontalière en termes d'implication et de tensions de rôle :

le cas du responsable de formation

François GRIMA

A une époque où la turbulence de l'environnement est la règle, l'entreprise ne peut plus prétendre se définir au sein de frontières clairement définies. Loin d'être l'avènement de l'autosuffisance économique, la période actuelle met en exergue la nécessité pour toute entreprise de concentrer ses ressources sur ses actifs spécifiques. Ne pouvant plus maîtriser la totalité de sa chaîne de valeur, l'entreprise doit s'insérer dans des structures informelles, de type réseau, qui valorisent les complémentarités d'expertises. Ce passage signifie une redéfinition profonde de la définition des frontières organisationnelles.

Jusqu'à présent la frontière demeurait un lieu de contrôle et de mise en ordre pour assurer la différenciation de l'organisation face à un environnement conçu comme entropique. La frontière se définissait comme un rempart identitaire s'opposant à un environnement désordonné. La recherche de dynamiques relationnelles entraîne une nouvelle conception. La frontière devient un filtre, c'est-à-dire un espace plus complexe d'ouverture, de mise en relation, sans pour autant éliminer son rôle de distinction. Malgré, les nombreux discours valorisant cette dynamique d'apprentissage partagé, source de gains réciproques entre les partenaires, il demeure que cette externalisation d'activités comporte des risques. En effet, une définition mal établie des besoins internes, un choix peu judicieux des partenaires externes peut accroître la dépendance à l'égard de l'environnement, voire remettre en cause l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La mise en harmonie entre la stratégie de l'entreprise et la détection de partenaires extérieurs devient une activité clé. Il convient donc que les personnes ou les structures en ayant la responsabilité soient, à la fois proches des préoccupations du personnel de leur entreprise, afin de les représenter correctement à l'extérieur, mais aussi qu'ils connaissent les problématiques des acteurs externes susceptibles d'y apporter une réponse. Ces capacités de traduction et de représentation des attentes internes, comme de repérage des partenaires externes, caractérisent l'activité frontalière. S'il semble se dégager de la littérature un consensus sur une définition du rôle frontalier, il n'en va pas de même pour les conséquences de son exercice. Deux approches nettement contrastées se distinguent.

La première souligne que ce rôle de médiateur dans les transactions avec l'environnement peut conférer à son titulaire une position d'influence (Adams, 1977). Placé en position de garde-barrière gérant le lien avec l'environnement, l'acteur frontalier peut tenter d'en tirer profit. Il entre dans une logique de courtier facturant chacune de ses transactions (Pettigrew, 1970). Il peut même mener une stratégie propre, différente des orientations souhaitées par la direction de l'entreprise. Cependant, cette grille d'interprétation de l'activité frontalière reste minoritaire face à une approche soulignant au contraire les difficultés liées à cette action.

L'activité frontalière apparaît comme l'un des terrains les plus utilisés pour tester des hypothèses liées aux tensions de rôle et à l'implication organisationnelle. Face à des attentes différenciées et mouvantes, le titulaire d'un rôle frontalier est supposé subir de hauts niveaux de conflit et d'ambiguïté de rôle. Parallèlement, la dialectique entre la proximité nécessaire à la compréhension des dynamiques internes et l'éloignement dans une reformulation globale pour les partenaires extérieurs potentiels peut conduire à une mise en doute de l'attachement aux valeurs de l'entreprise. Ces relations ne sont pas sans conséquences pour la performance de la firme. Elles peuvent conduire à un isolement

d'acteurs ayant déjà, de part leur activité, une certaine distance par rapport à l'entreprise. Les capacités d'adaptabilité de la firme peuvent être remise en cause par cette marginalisation.

Ces différences ne font que refléter la variété des approches méthodologiques retenues, qui pour certaines peuvent être critiquables. En effet, nombreuses sont les études qui postulent a priori une situation frontalière pour une population donnée et effectuent ensuite un traitement quantitatif, sans tenir compte de la richesse qualitative du phénomène. D'autre part, les recherches sur les caractéristiques personnelles des titulaires de rôle frontalière demeurent peu approfondies voire normatives. La sociologie de l'innovation, les travaux sur les leaders d'opinions ou les différents rôles au sein d'un travail d'équipe mettent en exergue l'existence d'un rôle de médiateur, de diffuseur de pratiques nouvelles. Des profils émergent sans que l'on puisse toutefois les distinguer clairement de ceux des innovateurs.

Devant ce double constat, d'une forte hétérogénéité des conséquences de l'activité frontalière d'une part et, d'autre part, de la faiblesse des recherches sur les caractéristiques des titulaires de tels rôles, les choix méthodologiques se révèlent importants. Afin d'accroître notre compréhension de l'activité frontalière, nous avons choisi une optique de triangulation des méthodes (entretiens semi-directifs, recours aux informants-clé et approche sociométrique). Nous appliquerons cette logique au terrain des responsables de formation professionnelle. En effet, comme le rappelle le ROME (Répertoire Opératoire des Métiers et emplois), Ce poste est par nature frontalière. L'émergence d'un pôle de gestion des compétences, l'implication croissante des directions générales dans la définition des stratégies de formation, l'intégration de l'encadrement intermédiaire en tant que partenaire, le développement d'une logique d'employabilité et la présence des partenaires sociaux sur ce domaine fait du responsable de formation un acteur carrefour.

Au delà de la revue de la littérature, le cadre conceptuel développé dans cette communication, ainsi que les hypothèses émises se fondent sur trois principaux apports empiriques :

- Deux séries d'entretiens semi-directifs, distants de trois années, auprès, à chaque reprise d'une trentaine de responsables, de correspondants formation et d'expert de cette fonction.
- Une enquête, en partie sociométrique, (entretien semi-directif d'une heure trente) auprès de 115 responsables de formation avec distribution d'échelles de mesure existantes visant à confirmer un premier ensemble d'hypothèses sur les antécédents et les conséquences de l'activité frontalière.
- Cinq études de cas en cours visant à tester un second ensemble d'hypothèses sur la perception par les membres de l'organisation des acteurs frontaliers.

1. LES DIFFERENTES GRILLES DE LECTURES DE LA FRONTIÈRE: UNE LENTE PRISE DE CONSCIENCE DU CARACTÈRE COMPLEXE DE LA FRONTIÈRE (ESPACE CONTINGENT DE FLOU CONSTRUIT)

1.1. La frontière comme rempart

La compréhension actuelle du concept de frontière comme une ligne de démarcation entre deux ensembles distincts est récente. En effet, comme le soulignent de nombreux géographes et historiens (Raffestin, 1986; Foucher, 1988), il remonte au développement de la cartographie au XIV^e siècle. Il est la traduction de la volonté d'Etats modernes désireux de matérialiser les limites de leur autorité pour y installer des systèmes de défense et lever l'impôt (Courlet 1988). Il faudra attendre le traité de Campoformio en 1797 pour lire noir sur blanc la description d'une frontière. Cette conception moderne de la frontière rompt avec le limes impérial qui était plus un chemin de ronde qu'un mur insurmontable. De plus, il convient d'ajouter qu'il existe un particularisme français (Ancel, 1938). En effet, cette interprétation doit être nuancée par l'émergence précoce dans notre pays d'une monarchie administrative

ordonnée autour d'un peuple ayant très trop intégré les lisières possibles à son développement. La frontière apparaît comme une ligne de démarcation fortement investie par le coeur de la structure tant elle manifeste son autorité de cloisonnement.

Cette logique trouve une résonance dans les approches organisationnelles. Une synthèse nous est fournie par Adams (1977). La frontière est définie comme l'élément premier de la mise en mouvement de la dynamique négentropique dans l'organisation. Un ordre s'établit à l'abri de cette barrière (Scott, 1981; Pfeffer et Salancik 1978; Alrich 1971). L'activité frontalière se réduit à une logique de représentation de l'organisation, de garde-barrière à l'entrée dans l'organisation (Voir les analyses sur le recrutement de Fennell et Alexander, 1987). Toute dynamique de traduction est prise en charge par le coeur de l'organisation. Cette grille de lecture tend à naturaliser l'existence des frontières. Différents historiens allemands (Sieger, 1928) ont tenté de fixer une typologie naturaliste pour donner une légitimité aux contours mouvants de la présence allemande au coeur de l'Europe. Néanmoins, une évolution s'amorce. La linéarité des frontières est remise en cause au profit d'espace de négociations partielles échappant à l'autorité des directions centrales. On rejoint ici la seconde manière d'appréhender le concept de frontière.

1.2. La frontière comme zone d'intermédiation

Si la logique de représentation et de distinction demeure, le concept s'enrichit d'une composante de traduction des attentes tant internes qu'externes à l'organisation. La frontière devient une zone de contacts, aux contours mouvants (Geouffre de la Pradelle, 1927; Ancel, 1938). Cette perméabilité de la frontière est reprise dans les analyses en termes de réseau. Une logique relationnelle se met en place. Le poids des directives centrales est relativisé. Des liens de confiance entre des acteurs internes comme externes partageant les mêmes préoccupations se tissent. La périphérie gagne en autonomie (Bahrami, 1992; Thorelli, 1986). Différents termes ont tenté de traduire cette évolution. Le plus connu demeure celui de "Boundaryless Company".

Cependant, cette seconde grille de lecture se révèle difficile à mettre en oeuvre concrètement. Au-delà de la simple manifestation de la disparition de l'autosuffisance économique de l'entreprise, elle suppose la mise en place d'un consensus social, d'une volonté de partage des connaissances difficile à établir sans remettre en cause profondément le fonctionnement de l'organisation (Baumard, 1995). En effet, autant une exacerbation du contrôle dans une organisation peut, dans une certaine mesure, s'accommoder d'une passivité de ses membres autant une organisation ouverte, reposant sur une dynamique d'apprentissage continu, demande un engagement réel de chaque individu. Cette implication repose sur une plus grande autonomie dans le travail, des possibilités de dialogues interparties élevées inscrites dans une logique globale d'évaluation de la performance. Les pratiques se révèlent différentes.

Si l'on constate que dans les "Boundaryless Companies" il existe effectivement un mouvement de décentralisation mettant en place des espaces d'autonomie plus importants grâce à la disparition des frontières remparts internes comme externes, il demeure que le message est ambigu. L'autonomie est formelle tant la grille d'évaluation de la performance reste prisonnière d'une conception comptable. L'émergence de centres de profit contribue à découpler les apprentissages locaux de ceux réalisés dans les autres parties de la structure. L'absence de prise en compte de la contribution à la performance globale d'un apprentissage localisé, ne peut que favoriser l'émergence d'une compétition marchande (Hatchuel, 1994). D'autre part, les rares échelons hiérarchiques intermédiaires ayant survécu aux reconfigurations organisationnelles (Hammer et Champy, 1993) ont renforcé leur autorité, ce qui approfondit le doute sur l'autonomie réelle du personnel (Tichy et Devanna 1986). En revanche, l'intensité du travail et le rappel à la règle en cas de résultats non atteints augmentent les contraintes pesant sur les salariés (Alter, 1993; Courpasson, 1996).

Si les discours sur la disparition de la conception de la frontière rempart valorisent les avantages en termes de gains de productivité et de renforcement de la position concurrentielle de la

firme, en soulignant les dynamiques d'apprentissages croisées tant en interne qu'en externe, le passage à une compréhension des frontières selon la métaphore du filtre se révèle complexe. La frontière cesse d'apparaître comme la protection naturelle contre le désordre environnemental. Sa légitimité se trouve questionnée. Toute vision déterministe, issue d'une décision du centre de l'organisation laisse la place à un paradigme constructiviste instable, aux contours flous selon la position occupée par l'acteur dans l'entreprise. Un équilibre s'établit entre les liaisons locales et les cadrages globaux souhaités par la direction générale. Les frontières organisationnelles perdent leur caractère d'évidence. Les déterminismes historiques, géographiques, économiques sont écartés et laissent voir le caractère volontaire, construit de la frontière.

Néanmoins, si la frontière filtre est le résultat de la représentation des acteurs engagés dans sa constitution, ce qui laisse une place à un consensus possible, elle reste l'expression d'une volonté d'exister, c'est-à-dire de se différencier des éléments existants. Contester son existence par le biais de processus de reengineering ou un accord de partenariat centralisé, c'est remettre en cause l'existence de la frontière est garante. Raffestin (1986) souligne, qu'au cours de l'histoire, nombreux sont les franchissements de limites qui ont occasionné des explosions de violence. Refaire une frontière, c'est prendre le risque de l'indifférenciation, du chaos. A l'opposé, construire un rempart, c'est rappeler la violence à l'origine de sa création (Girard, 1972). La dimension relationnelle de la définition de la frontière est masquée par l'hypertrophie de l'axe de différenciation.

Ce cadrage sur les différentes analyses sur la frontière nous montre qu'elle résulte d'un équilibre dynamique entre quatre principes majeurs qui rendent l'exercice des rôles frontaliers particulièrement complexes :

- la frontière est traduction d'une volonté de différenciation de l'existant (logique de rempart et d'obstacle).
- la frontière est la marque d'une régulation interne (logique de proximité, de communion).
- la frontière est un trait d'union avec l'environnement, une relation (logique de représentation, de contacts, de traduction).
- la frontière est ubiquité (logique marginale-sécante).

2. L'ACTIVITE FRONTALIERE: UN ESPACE DE MEDIATION ESSENTIEL MAIS DELICAT

2.1. Premier cadrage

En s'attachant à définir ces différents éléments, le concept de frontière perd son homogénéité. Une multitude de micro-espaces de médiation inter et intra parties émergent qui constituent autant de zones d'ombre pour le centre de l'organisation. Les dynamiques constructivistes locales se développent, ce qui placent les membres du personnel au coeur de la définition des frontières tant au sein qu'en dehors de l'organisation. Les frontières s'imposent de moins en moins en provenance de la direction générale. Leur définition devient un moment essentiel de l'acte de management (Drauchlin, Kobriuski et Passen 1994; Scharz, 1994). Les acteurs exerçant un rôle d'interface acquièrent une dimension stratégique dans un contexte où la mutualisation des apprentissages devient centrale pour façonner l'avantage concurrentiel. Cette évolution se réalise dans un contexte difficile. Le maintien d'un système individualisé de mesure de la performance, la rigueur de la gestion des contrats de travail n'incitent pas à la prise de risque propre à l'activité frontalière. La tentation peut être grande de se limiter à un simple rôle de coordination (De Tersac, 1992). Or, cette activité frontalière est un processus nettement plus qualitatif qui a fait l'objet de multiples recherches.

Fondant ses travaux sur la grille de lecture systémique, Katz et Kahn (1966) comme Thompson (1967) soulignent qu'au fur et à mesure de leur croissance, les organisations se différencient. Chaque partie se spécialise et crée une culture, des normes locales (March et Simon, 1958; Katz et Kahn, 1966). Ce morcellement de l'organisation peut mener à un isolement, un repli de l'entreprise qui nuit à son adaptation à l'environnement. Des postes d'intégrateurs doivent être mis en place afin de créer des passerelles internes comme externes (Lawrence et Lorsch, 1967). Si cette tâche fait partie du travail du dirigeant (Keegan, 1974; Mintzberg, 1975; Dollinger, 1984), certains auteurs montrent qu'elle peut être exercée par d'autres acteurs dans des domaines d'expertise plus pointus. Les laboratoires de recherche (Allen et Cohen, 1969; Tushman, 1977), la force de vente (Strauss, 1962; Pruden, 1969; Singh, 1996), les structures projet (Wren, 1967) constituent autant de terrain de recherche sur la nature de l'activité frontalière.

Khan et al (1964) définissent la position frontalière comme *"la position pour laquelle certaines personnes du sous-système font également partie d'un autre sous-système, soit au sein de l'entreprise, soit à l'extérieur de l'entreprise"*. Adams (1972), dans un article qui fait référence propose la définition suivante *"le développement et le fonctionnement de l'entreprise demandent une spécialisation des rôles organisationnels. Seront appelés rôles frontaliers ceux dont l'activité les placera aux frontières de l'organisation dans le but d'effectuer des transactions avec l'environnement."* Plus récemment, Macdonald et Williams (1994) ont défini l'acteur frontalière comme *"un individu qui introduit de l'information provenant de l'extérieur au sein de l'organisation."* Ils soulignent que cela ne signifie pas qu'il soit détenteur d'un vaste savoir dans de multiples domaines. En revanche, il sait où détecter la connaissance utile aux autres membres de l'organisation car il dispose d'une vision claire de leurs problématiques.

2.2. Une logique de pouvoir

Dans une perspective d'analyse réseau, Gould et Fernandez (1989) distinguent cinq types de rôles d'articulateurs qui fournissent une vision plus fine du rôle frontalière. Les différents types ne sont pas exclusifs. Des combinaisons peuvent être établies.

- L'intermédiaire : il relie des groupes d'individus différents sans en être lui-même l'un des membres.
- Le représentant : il appartient à l'un des groupes en relation. Ce dernier lui délègue la tâche de représentation de ses intérêts.
- Le gardien : l'articulateur est un membre de l'un des groupes en relation, mais à la différence du cas précédent, il n'a pas de délégation explicite de représentation de son groupe. C'est l'environnement qui lui a confié cette mission. Il apparaît comme incontournable si l'on désire entrer en relation avec son groupe d'appartenance.
- Le médiateur : il établit un lien entre deux parties d'un même ensemble auquel il n'appartient pas lui-même. Il est essentiel lorsque la communication intra-groupe est bloquée. Il joue le rôle du tiers neutre.
- Le coordinateur : il relie deux sous-ensembles d'un même groupe auquel il appartient. Il s'agit d'un tiers extérieur neutre internalisé.

Cette typologie montre que l'activité frontalière peut être synonyme de pouvoir. L'intermédiaire bénéficie de l'absence de ce que Burt (1992) appelle des équivalents structuraux. Il n'existe pas de liens redondants dans l'organisation. Des trous structuraux émergent qui garantissent au titulaire d'un rôle frontalière une situation de goulot d'étranglement en sa faveur. Granovetter (1973) modélise cette situation en termes de liens faibles et forts. Il montre que rares sont les personnes frontalières incontournables. Néanmoins, le principe d'économie guidera un grand nombre d'individus vers les personnes disposant d'ouvertures externes maintenues à travers des liens faibles au-delà du groupe d'appartenance.

Simmel (1950) met en évidence trois grands types de stratégies pour les personnes ayant une activité frontalière :

- la stratégie du médiateur : l'intermédiaire entre dans une logique de rapprochement des deux parties en cherchant à apparaître le plus neutre possible.
- la stratégie du tertius gaudens : l'articulateur recherche à tirer profit de la situation en développant une stratégie de broker. Chacune de ses missions de rapprochement donne lieu à une facturation élevée. Il tend à favoriser celui qui lui accorde la rémunération la plus importante.
- la stratégie du despote : le titulaire du rôle frontalier cherche à accentuer les différences pour maintenir son utilité dans la liaison entre les deux parties.

L'instabilité de l'environnement de l'entreprise donne un caractère irremplaçable (Aldrich et Herker, 1977) à la constitution de l'acteur frontalier. Ce dernier peut tenter d'en profiter (Pettigrew, 1970). Il peut aménager la stratégie de l'entreprise (Strauss, 1962). Il entre dans une logique de contacts parcimonieux ne l'amenant à fréquenter que les personnes susceptibles d'accroître son potentiel relationnel.

2.3. L'activité frontalière: l'espace de l'entre-deux

En survalorisant une grille de lecture stratégique, cette première approche réduit la dynamique qualitative de l'activité frontalière. Les différents travaux sur lesquelles elle se fonde présupposent que les personnes ayant une forte présence externe disposent de relations internes fortes (Whetten, 1974). De plus, on peut raisonnablement douter du maintien d'une position d'intermédiaire sur le long terme si le titulaire de la position persiste à agir selon une logique financière. Il convient donc d'ajouter à la différenciation fondée sur la représentation, les composantes de traduction et de proximité qui mettent en relief les liens internes aux groupes d'appartenance.

Les travaux de Lazarsfeld (1955), Merton (1949) comme ceux de Kerckhoff, Black, Miller (1965) voire les analyses de Rogers (1983) sur la communication en plusieurs étapes et l'existence de leaders d'opinions nous apportent des éclairages pertinents. Ils soulignent que la proximité sociale, l'homophilie sociale sont des composantes centrales dans la diffusion de pratiques nouvelles. Si la distance sociale doit exister, elle ne doit pas être trop forte pour éviter une réaction de rejet. En distinguant "*early innovators*" et "*early adopters*", ils montrent que l'activité frontalière ne peut pas être réalisée par les premières personnes en contact avec les évolutions de l'environnement. Ces derniers sont souvent perçus comme des marginaux au sein de leur groupe de référence (*early innovators*). Leur extraversion n'est pas le signe de l'existence de liens faibles mais plutôt celui de la recherche d'une légitimité externe. La diffusion de pratiques pouvant remettre en cause les équilibres établis suppose au contraire une intégration réelle dans l'organisation (*early adopters*) afin de pouvoir à la fois rentrer en contact avec les marginaux ayant adopté en premier les innovations et les autres membres de l'organisation respectant les usages en place.

Ce profil de notable décrit par les analyses sociologiques sur la diffusion de l'innovation ne constitue pas le seul profil possible pour tenir un rôle réellement frontalier. Deux autres possibilités sont mises en exergue par la littérature: l'étranger et le marginal-sécant. Le premier appartient à la communauté mais il n'en est pas issu. Cela lui permet d'initier des changements plus importants en tenant un rôle de pionnier (Simmel, 1908). La rupture est plus nette, ce qui peut se révéler difficile. Son cosmopolitisme crée une certaine distance avec son groupe de référence. Le cas du marginal-sécant (Jamous, 1969; Crozier et Friedberg, 1977) souligne que l'intermédialité n'a de sens que dans la mesure où la personne se trouve impliquée dans plusieurs sous-systèmes. Cette position doit être connue des membres de son groupe d'appartenance. Une dimension centrale se trouve induite à ce niveau: le titulaire du rôle frontalier est rarement en position de gestion d'un goulot d'étranglement. Sa capacité de diffusion demande une reconnaissance élevée de la part des membres de son groupe.

Loin d'être dans une position de pouvoir, l'acteur frontalier apparaît comme fragile. Il doit faire la preuve de sa capacité à introduire des pratiques nouvelles en adéquation avec les préoccupations

internes, en respectant une certaine neutralité. L'acteur frontalier tend à créer un espace de jeu au sens de Winnicott (1972). En effet, il ne s'agit pas là d'un nouveau dispositif de coordination où la meilleure connaissance des règles de fonctionnement permet d'imposer sa vision de la situation. Au contraire, l'acteur frontalier doit établir une zone de discussions ouvertes permettant de faire apparaître les difficultés réelles rencontrées dans le travail quotidien. Différentes recherches sur le travail de groupe (Roberts et Fushfeld, 1981; Roberts, 1988; Belbin, 1981) soulignent l'existence de rôles frontaliers (gatekeeper, special communicators, resource investigator, Team worker) qui rendent perméables les frontières des groupes. Grâce à leur empathie naturelle, ils entrent dans une relation de compréhension mutuelle avec les autres membres de l'équipe de travail. Ces derniers bénéficient des liens extérieurs entretenus par les acteurs frontaliers.

2.4. L'activité frontalière: une dynamique tactique.

Cette double dynamique de traduction et de mise en relation ne doit pas cependant être comprise comme une stratégie de domination (logique de différenciation-représentation), ou d'empathie naïve (logique de l'entreprise consensuelle). Pour sortir de ce dilemme dont est souvent victime l'analyse de l'activité frontalière, les travaux sur l'influence interpersonnelle, l'intéressement fournissent des réflexions intéressantes.

2.4.1. L'apport des analyses sur l'influence sociale et l'intéressement.

Ce thème de recherche s'avère difficile à traiter tant il s'identifie aux travaux sur le leadership. Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) soulignent que cette proximité débouche sur une faible compréhension des stratégies d'influence. Les rares travaux empiriques sur le sujet (Goodchild, quadrado et Raven) montrent que les pratiques recouvrent rarement les typologies théoriques. Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) dégagent 14 catégories de stratégies d'influence dont ils extraient 8 dimensions centrales (la revendication, l'insinuation, le recours à la rationalité, la recherche de coalitions, le blocage, l'usage de sanctions, l'échange, le recours à des soutiens hiérarchiques élevés). Ils concluent que selon le positionnement dans l'organisation, certains individus seront plus à même de mener tel ou tel type de tactique. Les titulaires de rôle frontalier se situent dans cette perspective. La capacité à intéresser, comprise comme intégration dans la démarche, la direction générale, comme les opérationnels, à des problématiques nouvelles est essentielle à leur survie.

En se fondant sur la théorie des problèmes sociaux, le management de l'impression et les analyses sur la persuasion, Dutton et Ashford (1993) détaillent les fondements de l'intéressement. La présentation de la situation joue un rôle essentiel dans l'adhésion. L'utilisation du vocabulaire, de la grille de lecture propre à la culture de l'entreprise voire à une sous-culture interne permet d'amorcer le dialogue. La précision de l'énoncé des enjeux, son caractère succinct joue un rôle dans la captation de l'attention d'acteurs subissant des contraintes de temps fortes (Dutton et Duncan, 1987). Au-delà de ce souci de la mise en forme, l'existence possible de gains pour l'entreprise dans des champs jugés essentiels pour son activité reste une dimension importante dans la mise en oeuvre de l'intéressement. Cette rencontre avec les préoccupations à court terme des décideurs assoit la crédibilité des propositions et de leurs porteurs. Cette connaissance des enjeux présents construits par l'organisation permet d'associer les acteurs clé dans la prise de décision au sein de l'entreprise, c'est-à-dire leur laisser la possibilité de ne pas s'impliquer dans cette orientation. Dutton et Dukerich (1991) soulignent que la stratégie de vente d'un problème fondée sur une exacerbation de sa nature stratégique contraignant les acteurs à se prononcer sur la question ne peut que conduire à l'échec. La légitimité d'une activité d'intermédiation est mieux assurée par une combinaison d'acteurs ayant eu soin d'une sensibilisation préalable des personnes potentiellement impliquées (Burgelman et Sayles, 1986).

Au-delà, l'intéressement suppose l'union. Mener seul une telle approche, c'est prendre le risque d'être perçu comme opportuniste. C'est aussi de supporter seul le risque de l'échec. Callon (1994), Akrich, Callon et Latour (1988) approfondissent ce point dans le cadre de leurs analyses sur l'innovation. Ils montrent que cette dernière est d'abord le résultat du travail d'intéressement, d'alliés de plus en plus forts qui vont représenter, diffuser les idées proposées par ses initiateurs. C'est la capacité d'être en communion avec le marché par la stratégie d'influence auprès de diffuseurs efficaces qui permet à l'acteur frontalier d'atteindre son but.

2.4.2. Une pensée tactique des "petits-pas".

Ces différentes facettes du travail d'intéressement montrent que l'activité frontalière ne s'inscrit pas dans la résolution de vastes problèmes managériaux. Il s'agit d'une logique de valorisation d'opportunités concrètes fournissant des résultats visibles. Les travaux de Weick (1984, 1992) en termes de "small wins" entrent dans cette perspective. En désagrégeant de vastes problèmes en une multitude de

sous-ensembles, l'action devient possible dans un cadre plus modeste. Une dynamique de "petits pas" s'enclenche. Tenter de faire passer en une seule reprise une réforme, des idées décalées fournit rarement des résultats probants. A l'opposé, procéder par petites touches, sur une période plus longue, en se constituant pas à pas un réseau de soutien, s'avère une méthode plus fructueuse. De plus, le coût d'un échec est nettement plus faible pour la crédibilité de l'acteur le portant.

Cependant, la logique de "small wins" ne s'inscrit pas dans une pensée stratégique linéaire. Elle est d'abord opportuniste, intelligence des situations d'action. Il ne s'agit pas pour autant de saisir toutes les occasions pour tenter de faire évoluer une idée. Au contraire, le choix du passage à l'action est délicat. Il relève et révèle l'existence d'un type particulier de conduite cognitive: la pensée tactique. En effet, les mécanismes de traduction, de proximité au sein d'un environnement changeant ne peuvent se reposer uniquement sur une logique structurale de connaissances et d'application des règles du jeu interne à l'organisation. La démarche de "small wins" indique au contraire, l'existence d'un équilibre dynamique complexe entre l'exercice d'un type de conduite rationnelle et une composante opératoire dans les règles de gestion de toute connaissance (Pailhous, 1971).

Un équilibre s'établit entre une dimension d'ouverture matérialisée par l'échange et une composante répétitive matérialisant la continuité des interactions. Ces deux pôles ne s'opposent pas (Mahlo, 1969). Il convient de s'éloigner de cette perception antagoniste des modes de raisonnement pour adopter une approche en termes de couches complémentaires. Chaque nouveau palier d'organisation ne supprime pas le précédent mais l'englobe, ce qui engendre un processus d'équilibration majorante. La pensée tactique n'est pas seulement l'adaptation optimale à certaines conditions de l'environnement. Elle est aussi la recherche de la diversité, de la nouveauté. Elle invente des formes motrices au sein de l'action de manière irréductiblement imprévisible, sans pour autant nier l'existence de règles répétitives. Menaut (1980) synthétise la nature de cette pensée tactique: *"elle est d'être organisée et organisante comme toute forme de connaissance mais elle est d'être surtout, fondamentalement, transgressante dans l'acte de création."*

En étudiant cette pensée heuristique dans le cadre du jeu d'échecs, Degroot (1940) montre, qu'au cours d'une partie, des modèles d'une grande complexité se reproduisent auxquels ne sont sensibles que les joueurs de haut niveau. Le joueur expert pense à un autre niveau. Son type de perception, sa connaissance intuitive du jeu agissent comme un filtre qui l'amène à ne considérer dans une situation donnée que les coups intéressants. Il néglige quasi automatiquement les investigations dont les résultats ne seraient pas porteurs de gains. Hofstadter (1985) nomme ce mécanisme *"l'élagage implicite de l'arbre de branchement géant des possibilités du jeu résultant de la compréhension réunitarisée et intuitive de la situation de jeu"*. Le joueur n'a pas à inventorier toutes les issues possibles pour trouver les bonnes solutions. Il possède des versions "condensées" de la pré-analyse à l'action. La pensée tactique apparaît comme une métis regroupant des caractéristiques antinomiques suscitant une dynamique créatrice.

Ces différents développements relégitiment une autre conception de la rationalité que la philosophie platonicienne avait conduite à écarter pendant plusieurs siècles: la Métis des Grecs (Detienne et Vernant, 1974). Les limites des capacités cognitives classiques se révèlent. Cette première approche doit être complétée par un autre modèle reconnaissant la ruse, l'habileté manoeuvrière, l'art de la conjecture, de la découverte. Il s'agit ici de valoriser une large gamme d'opération par lesquelles l'intelligence pour entrer en contact avec un objet, se pose en face de lui dans un rapport de rivalité fait de connivence et d'opposition. La Métis des Grecs met en exergue l'efficacité pratique et la recherche du succès dans le domaine de l'action. Cette forme d'intelligence à l'oeuvre dans le devenir, en situation de lutte revêt la forme d'une puissance d'affrontement utilisant un panel de qualités intellectuelles (prudence, promptitude, rouerie) pour s'opposer à l'usage de la force dans une multitude de micro-positions.

En introduisant cet espace interstiel englobé et englobant les règles établies, cette intelligence de la déviation (Baumard, 1993), rejoint les analyses de Winnicott (1975) sur la différence entre jeux sans règles (playing) et jeux avec règles (games). La pensée tactique repose sur la mise en mouvement d'un registre de la parole qui se distingue de celui du discours (Vasse, 1972). Il ne s'agit pas ici d'une instrumentalisation des interactions mais de la création d'un espace de dialogue où la dynamique est celle des joueurs et non celle du jeu. La vérité de la relation à autrui prime sur la manipulation des règles.

A travers la mise en place de cet espace transactionnel, la pensée tactique inscrit au coeur de l'organisation, une zone incontrôlable de clandestinité (Moulet, 1991). Cependant, cette marginalité-centrée ne trouve pas sa légitimité dans la contestation de la dimension rationnelle de l'entreprise. Au contraire, elle vient en combler les limites par sa capacité à créer de la valeur grâce à cette intelligence intuitive de l'action qui augmente la perspicacité de l'individu dans un contexte mouvant. En dépassant la simple logique d'adaptation par l'élaboration d'une attitude spécifique à chaque contexte, la mise en mouvement d'une faculté de réaliser, d'intuiter les situations, de rentrer en résonance avec les phénomènes (voir ici la théorie de la perception directe ou instantanée de Gibson, 1966), la pensée tactique s'inscrit dans une interface de traduction inter et intra-organisationnel porteuse de valeur ajoutée pour l'organisation.

3. CONSEQUENCES ET DETERMINANTS DE L'EXERCICE DE L'ACTIVITE FRONTALIERE

Ces différentes spécificités ont amené de nombreux chercheurs à faire de l'activité frontalière l'un des principaux terrains de validation d'hypothèses sur les tensions de rôle et l'implication organisationnelle. Les travaux de Khan et al (1964) font référence pour le premier point. Deux construits théoriques se détachent : l'ambiguïté et le conflit de rôle. Le premier se définit comme l'apparition de plusieurs demandes à l'égard d'une personne qui sont incompatibles entre elles. Quatre facettes sont mises en exergue :

- le conflit de rôle intra-émetteur (une seule personne envoie des demandes incongruentes, contradictoire à la personne focale).
- le conflit de rôle inter-émetteur (plusieurs personnes d'un même sous-système envoient des demandes incompatibles à la personne focale).
- le conflit interpersonnel (des demandes incompatibles provenant de personnes de sous-groupes différents sont envoyées à la personne focale).
- le conflit de rôle personnel (il existe une inadéquation entre les valeurs personnelles de la personne focale et les demandes diverses impliquées par la tenue de son rôle).

Le second, l'ambiguïté de rôle se définit comme un manque d'informations rendant difficile la tenue d'un rôle. Les contours de ce construit restent néanmoins à améliorer. La détermination de ses différents éléments constitutifs ne fait pas l'objet d'un consensus. Il apparaît cependant qu'un accord minimal puisse se réaliser autour de trois grandes dimensions :

- l'ambiguïté liée aux critères de performance.
- l'ambiguïté liée aux méthodes de travail.
- l'ambiguïté liée à la programmation du travail.

L'implication organisationnelle est l'attitude du salarié à l'égard de son organisation. C'est un état d'esprit, une prédisposition, plus ou moins favorable envers l'entreprise. Trois grands facteurs sont mis en exergue par la littérature :

- l'implication affective : il s'agit de l'approche la plus courante. Elle souligne l'attachement psychologique de l'individu à l'entreprise. Il partage ses buts et ses valeurs.
- l'implication calculatrice : l'individu définit ses liens avec l'organisation en fonction d'une évaluation des contributions qu'il engage dans l'entreprise et des coûts qu'il doit supporter.
- l'implication normative : ce dernier facteur ne fait pas réellement l'objet d'un consensus. Il montre que l'individu peut être guidé par une norme subjective dans sa relation à l'organisation. Il serait prédisposé par l'influence sociale à certaines attitudes.

De nombreux travaux tendent à montrer que l'activité frontalière est une variable explicative des tensions de rôle et d'un faible niveau d'implication organisationnelle (Katz et Khan, 1966; Organ, 1971; Miles, 1976; Pruden et Reese, 1972; Wall et Adams, 1974). Néanmoins, une analyse plus détaillée de la littérature révèle des liens beaucoup plus complexes entre les variables. Gitelson (1981) montre que les personnes en position frontalière peuvent avoir une faible ambiguïté de rôle grâce aux nombreux contacts qu'ils entretiennent avec les groupes qu'ils relient. Parallèlement, cette connaissance des attentes du poste peut être combinée à un haut niveau de conflit de rôle si la personne ne peut faire face aux différentes demandes. D'autres recherches concluent au contraire à l'inexistence des liens, voire à des corrélations négatives (Keller et Holland, 1975; Keller, Szilagyi et Holland, 1977). La confusion des résultats affecte aussi les travaux sur la liaison entre l'activité frontalière et l'implication organisationnelle. Si certaines analyses mettent en relief la faiblesse de l'implication organisationnelle des acteurs frontaliers (Liddell, 1973; Pruden et Stark, 1971; Ziller, Stark et Pruden, 1969), des recherches plus récentes conduisent à un résultat inverse (Sieber, 1975).

Cette perspective sur les conséquences de l'activité frontalière est complétée par l'esquisse de facteurs permettant un début d'identification des personnes les plus à même de mettre en mouvement cette dimension complexe dans le fonctionnement de l'organisation. Des variables personnelles (le sexe, l'âge, le niveau d'éducation) ou organisationnelles (l'ancienneté, l'étendue de contrôle ou de subordination) sont mobilisées.

4. PRESENTATION DES HYPOTHESES GENERALES ET DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4.1. Les hypothèses de recherche

L'objectif de cette recherche est double. Premièrement, il s'inscrit dans une démarche confirmatoire d'hypothèses sur les conséquences perçues en termes de tensions de rôle et d'implication organisationnelle par des personnes exerçant une activité frontalière. Un volet complémentaire sur des facteurs (personnelles ou organisationnelles) déterminant les profils des acteurs pouvant exercer ce type d'activité vient s'ajouter à cet axe central de la recherche. Deuxièmement, devant le constat du faible nombre de travaux sur l'activité frontalière dépassant le simple cadre de la perception des conséquences de ce rôle et les multiples incitations à ouvrir des pistes de recherche intégrant l'environnement de l'acteur frontalier, un second axe de recherche comprenant cette dimension est développé. En effet, il tend à mettre en lumière la perception et le positionnement des différents partenaires de l'acteur frontalier par rapport à son action.

Le premier axe de la recherche nous amène à poser deux séries d'hypothèses. Le premier ensemble esquisse les liens entre l'exercice de l'activité frontalière et des caractéristiques personnelles et organisationnelles :

- H1: Il n'existe pas de relations significatives entre le niveau d'éducation, le sexe et l'activité frontalière.
- H2: L'âge est corrélé positivement avec l'activité frontalière.
- H3: L'ancienneté, sous les quatre formes prises en compte dans cette recherche (la vie professionnelle, la fonction, l'entreprise et le poste), est corrélée avec l'activité frontalière.

- H4: Il n'existe pas de relation significative entre la formation professionnelle et l'activité frontalière.
- H5: Il n'existe pas de relation significative entre l'étendue de contrôle et l'activité frontalière.
- H6: L'étendue de subordination est corrélée négativement avec l'activité frontalière.

Un second ensemble d'hypothèses reliant l'activité frontalière et les tensions de rôle et l'implication organisationnelle se formalise de la manière suivante :

- H1: L'activité frontalière est corrélée positivement avec le conflit de rôle.
- H2: L'activité frontalière est corrélée négativement avec l'ambiguïté de rôle.
- H3: L'activité frontalière est corrélée positivement avec l'implication organisationnelle.
 - H3.1: L'activité frontalière est corrélée positivement et fortement avec la dimension affective de l'implication organisationnelle.
 - H3.2: Il n'existe pas de relation significative entre l'activité frontalière et la dimension calculatrice de l'implication organisationnelle.
 - H3.3: L'activité frontalière est corrélée positivement et fortement avec la dimension normative de l'implication organisationnelle.

Pour le deuxième axe de la recherche, 5 hypothèses sont formulées :

- H1: Les titulaires de rôle frontalier sont perçus par leurs partenaires comme attachés affectivement à l'organisation.
- H2: Les titulaires de rôle frontalier sont perçus par leurs partenaires comme disposant d'un soutien hiérarchique de haut niveau (direction générale, opérationnels influents dans l'entreprise).
- H3: Les titulaires de rôle frontalier sont perçus par leurs partenaires comme distanciés par rapport à la stratégie globale de l'entreprise.
- H4: Les titulaires de rôle frontalier sont perçus par leurs partenaires comme disposant d'une forte mémoire organisationnelle.
- H5: Les titulaires de rôle frontalier sont perçus par leurs partenaires comme de fins tacticiens (mettant en oeuvre des tactiques d'influence, de contournement, d'alliance).

4.2. Présentation de la méthodologie de la recherche

4.2.1. Choix du terrain: un élément clé

La nature qualitative des composantes de l'activité frontalière nous a amené à retenir comme terrain de validation de nos hypothèses de travail la fonction formation continue. Cette dernière nous apparaît comme frontalière tant au sein de l'entreprise que dans ses relations avec l'environnement.

De prime abord, ce choix peut sembler largement discutable. En effet, cette fonction doit son intégration dans l'entreprise à une intervention extérieure (loi de 1971). Elle fut longtemps considérée comme un outil de la paix sociale en marge de l'activité opérationnelle. Plusieurs enquêtes récentes (Dupouey, 1996; Entreprise et Personnel, 1996) sur le positionnement de la formation au sein des entreprises concluent à une marginalisation croissante remettant en cause toute possibilité pour son responsable de tenir un rôle frontalier tel que nous l'avons défini. Néanmoins, ces mêmes études mettent en relief que les évolutions sont de nature dialectique.

Il semblerait qu'une minorité de responsables développe des compétences et une reconnaissance professionnelle tant interne qu'externe qui contraste avec le rétrécissement des missions, l'absence de professionnalisation du poste qui semblent caractériser la majorité des responsables de formation. Ils apparaissent comme doublement frontalier: au sein de l'entreprise comme dans ses relations avec l'extérieur. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le rôle d'intermédiaire tenu par certains responsables de formation dans l'organisation.

L'affirmation du caractère économique de la formation a conduit l'encadrement à s'investir plus directement dans les processus de formation. De partenaire passif, l'encadrement intermédiaire s'est transformé en client exigeant des résultats tangibles dans des délais restreints. Cette transformation a conduit le responsable de formation et l'encadrement intermédiaire à cesser une cohabitation sociale pacifique pour la mise en oeuvre d'un partenariat économique où les objectifs pédagogiques doivent s'ajuster aux demandes d'opérationnalité du management. Les fonctions de détection et d'évaluation des résultats sont partagées. Certains cadres vont même jusqu'à tenir des rôles de tuteurs, encouragés dans cette voie par une direction générale soucieuse d'un retour sur investissement rapide. Ces orientations débouchent sur une réduction sensible de la structure formation qui place le responsable de formation dans une situation de prestataire interne de services. Cependant, il est difficile de le rapprocher d'un consultant externe.

En effet, il convient de ne pas établir hâtivement de corrélation entre la décentralisation de la fonction formation et l'investissement du sommet hiérarchique dans ce domaine. La formation demeure une expression de son pouvoir d'intervention, d'intégration des différentes activités de l'organisation. Le poste de responsable de formation central renforce sa qualification. Il élabore, en collaboration avec la direction générale, des cursus à fort contenu culturel, laissant aux responsables de formation locaux le poids des tâches administratives et la gestion de la mise en oeuvre du plan de formation.

De plus, il demeure un acteur devant prendre en compte une partie des attentes des partenaires sociaux. La formation professionnelle continue demeure l'un des terrains privilégiés du consensus social. Enfin, la forte dimension éthique qui caractérise les pratiques de formation, sa définition comme un espace de prise de recul avec les exigences quotidiennes de production, l'absence de rapports hiérarchiques permettent au responsable de formation d'entretenir des relations privilégiées avec le personnel, propre à lui faire jouer un rôle de vigie sociale. Cette transversalité interne se retrouve dans les nombreux liens qu'entretiennent cette minorité de responsables de formation avec l'environnement de l'entreprise.

Là encore, il s'agit d'une rupture avec le rôle traditionnel dévolue au responsable de formation gestionnaire d'une dépense de paix sociale. Cependant, les évolutions internes que nous venons de décrire apportent un début d'explication à cette extraversion du rôle de responsable de formation. L'affirmation du caractère économique de la dépense de formation a conduit ses acteurs, dans un contexte générale de contraction des coûts, à "faire plus avec moins" (Gerbet, 1994). Le responsable de formation a dû faire évoluer ses pratiques en matière d'achats de formations (Dossier G.A.R.F, 1998). Il doit s'ouvrir sur les réalisations de ses concurrents, entretenir des liens plus étroits avec les organismes de formation afin de renforcer son expertise pédagogique ou d'être à même d'orienter un membre de son entreprise vers une formation répondant à ses besoins. Cette contrainte budgétaire peut aussi amener le responsable de formation à rechercher des financements extérieurs tant au niveau national qu'europpéen. Cette activité lui permet d'initier des partenariats avec des entreprises concurrentes de son secteur d'activité pour faire du lobbying ou mettre en oeuvre des actions communes de formation de la main-d'oeuvre.

Loin d'être un poste replié sur le fonctionnement interne de l'entreprise, le responsable de formation apparaît comme un acteur ouvert sur l'environnement de son organisation afin d'en faciliter l'intégration dans son domaine d'intervention. Ainsi, comme le souligne la définition de poste fournie par le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois), le poste de responsable de formation agit comme un filtre traducteur tant au sein de sa firme que dans ses liens avec l'environnement.

4.2.2. Choix méthodologique retenu

Cette dimension est essentielle dans notre travail tant les analyses précédentes sur l'activité frontalière se fondent sur une détermination a priori de la situation frontalière de certains postes. Or, il nous apparaît difficile de réduire une dynamique aussi complexe à un poste. Il convient d'intégrer la

dynamique propre à la personne. Diverses recherches sur ce thème ont tenté de dépasser cet obstacle en utilisant des techniques sociométriques (Allen et Cohen, 1969; Tushman, 1977). Celles-ci se révèlent lourdes à mettre en place, sans fournir de résultats significativement plus intéressants que les deux autres méthodes couramment employées: l'entretien semi-directif et le recours aux informants clé (Rogers, 1983).

Ayant pu tester les limites d'une approche sociométrique intégrale dans le cadre d'une étude terrain antérieure, nous avons mis en oeuvre une architecture de recherche triangularisant les trois méthodes. En utilisant l'annuaire du GARF (Groupement des animateurs et responsables de formation), nous avons tenté d'interroger les personnes inscrites en tant que "responsable de formation" dans la région Ile-de-France, soit 135 personnes. 115 personnes ont répondu favorablement à notre invitation. Auparavant, lors de deux séries d'entretiens avec des responsables de formation (40 personnes à chaque reprise), nous nous étions familiarisés avec les préoccupations de cette population qui garde une identité professionnelle. De plus, grâce à un suivi des différentes revues spécialisées sur la formation professionnelle, des recherches bibliographiques et des entretiens avec des experts de la fonction (20 personnes), interrogés ici en tant qu'informants clé, nous avons pu repérer des responsables de formation qui semblaient être définis par leurs pairs comme exerçant une activité frontalière. Cette première orientation devait être confirmée ou infirmée par l'usage de questions sociométriques à la fin de chacun des 115 entretiens de l'enquête.

A partir de l'ensemble de ces données qualitatives, nous procéderons à une analyse de contenu qui nous mènera à constituer des grilles d'interprétations et de codages des propos recueillis (Miles et Huberman, 1991) afin de faire émerger les acteurs frontaliers. Pour s'assurer de la qualité de ce codage, nous ferons appel à deux codeurs indépendants pour chacun des 115 entretiens. Nous évaluerons la concordance des codages en utilisant la méthode proposée par Cohen (1960) de calcul du coefficient d'agrément Kappa.

Pour mesurer l'implication organisationnelle, nous utilisons l'échelle de mesure multidimensionnelle (affective, calculatrice et normative) de Allen et Meyer (1993). En effet, elle offre une interchangeabilité avec l'OCQ pour la dimension affective tout en incluant, avec une fiabilité confirmée des mesures d'implications calculée et normative. En ce qui concerne les tensions de rôles, nous avons recours à l'échelle de Rizzo et al (1971). Malgré certaines faiblesses, notamment en ce qui concerne la mesure du conflit de rôle (King et al, 1990) et la pertinence de certains items (Schuler, 1975), il se dégage un consensus parmi la communauté scientifique pour considérer cet outil comme une référence dans la mesure des tensions de rôles (Smith et al, 1993).

Pour la validation des hypothèses de recherche du deuxième axe de notre travail, nous retiendrons intentionnellement cinq acteurs frontaliers parmi l'échantillon ayant émergé du tri qualitatif sur lesquels nous mènerons une analyse de type étude de cas. Cet échantillonnage théorique (Glaser, 1967) nous amène à rechercher la convergence sur la dimension étudiée et au contraire la variété sur les autres variables. Cette approche multi-sites devrait nous fournir un pouvoir explicatif plus élevé, voire accroître les possibilités de généralisation. A l'heure actuelle, le traitement des données du premier axe est amorcé tandis que la phase terrain du second (entretiens semi-directifs; observations directes; études bibliographiques) débute.

CONCLUSIONS

Loin d'être une restitution de résultats empiriques, ce travail ne vise que la présentation de quelques éléments bibliographiques autour de l'activité frontalière afin de réévaluer l'importance de cette dernière dans la compétitivité de la firme. En effet, l'activité frontalière est souvent mobilisée dans les travaux autour du stress sans pour autant faire l'objet d'analyses détaillées. Gérer l'entre-deux est

nécessairement synonyme de tensions et de retrait à moyen terme. Cette grille de lecture dominante ne contribue pas à valoriser la nature stratégique de cette activité pour le développement des firmes.

Le développement des structures projets, la multiplication des rapprochements d'entreprises, la constitution de réseaux évolutifs de partenaires industriels pourraient conduire à revoir cet état de fait. En effet, dans ces mutations essentielles pour l'entreprise, la personne en charge de gérer ces dynamiques relationnelles joue un rôle clé. Un développement de trop fortes tensions de rôle pourraient déboucher sur une diminution de son implication organisationnelle et remettre en cause la viabilité de ces projets. Il convient donc d'amorcer une réflexion tant sur la nature de l'activité frontalière que sur les profils des personnes titulaires de rôle frontalier.

- ADAMS J., 1977. The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. in Dunette, M. *Handbook of Organizational and industrial Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B., 1988. A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode. L'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre, annales des mines*, Juin.
- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B., 1988. A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode. L'art de choisir des bons porte-paroles. *Gérer et Comprendre, annales des mines*, Septembre.
- ALLEN T. J. et COHEN S. I., 1969. Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*.
- ALRICH H., 1971. Organizational boundaries and inter-organizational conflict. *Human Relations*, Vol 24, n°4, p279-293.
- ALRICH H., Herker, D. 1976. Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, Avril.
- ANCEL J., 1938. *Les frontières*. Paris.
- ARGYRIS C., 1994. L'entreprise va changer mais cela ne changera rien à la gestion des hommes. *Revue Française de Gestion*. Septembre-Octobre.
- ARGYRIS C., 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Sept-oct.
- Argyris C., 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. Mai-juin.
- ARGYRIS C. et SCHON D. A., 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley, Reading Mass.
- BARNARD C., 1948. *Organization and management*. Cambridge, Mass.
- BARTOLI, HERMEL, 1986. *Piloter l'entreprise en mutation*. Editions d'Organisation.
- BAUMARD P., 1994. *Organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion des situations ambiguës*. Université de Paris IX.
- BAUMARD P., 1995. "Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité." *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- BELBIN R. M., 1981. Management Teams. Why they succeed or fail. Heinemann. Londres.
- BROWN W., 1966. "Systems, boundaries and information flow." *Academy of management journal*, vol 9, 318-327.
- BURGELMAN R., SAYLES L., R 1986. *Inside corporate innovations: strategy and managerial skills*. New York, Free Press.
- BUTERA F., 1990. *La métaphore de l'organisation, du château au réseau*. Les Editions d'Organisation.
- CARTWRIGHT D., ZANDER A., 1960. *Group dynamics: research and theory*, Peterson.
- COLEMAN J., KATZ E. et MENZEL H., 1966. *Diffusion of Innovation*. New York, Free Press.
- COURLET C., 1988. La frontière: coupure ou couture? *Economie et Humanisme*, n°301, Mai-Juin, p 5-12.
- DEGENNE A. et FORSE M., 1994. *Les réseaux sociaux*. Armand Colin, Paris.
- DETIENNE M. et VERNANT J. P., 1974. *Les ruses de l'intelligence, la Métis des grecs*. Flammarion, Paris.
- DUTTON J., ASHFORD S., 1993. "Selling issues to top management." *Academy of management Review*, Vol 18, n°3.
- DUTTON J. E., DUKERICH J., 1991. Keeping one eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34.
- DUTTON J. E., DUNCAN R. B., 1987. The influence of strategic planning on strategic change. *Strategic Management Journal*, n°8.
- FOUCHER M., 1988. *Fronts et frontières. Un tour du monde géopolitique*. Paris. Fayard.
- GALAMBAUD B., 1994. *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise: le social déséparé*. E.S.F.
- GEOUFFRE DE LA PRADELLE P., 1927. *La frontière*. Thèse de doctorat non publiée.

- GILMORE T. N., HIRSCHHORN L. et O'CONNOR M., 1994. The boundaryless organization. *Health Forum Journal*, July-August, 68-72.
- GIRARD B., 1994. Vers un nouveau pacte social. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- GIRARD B., 1995. Au-delà du salariat. Une gestion des hommes par les contrats. *Gérer et Comprendre, annales des mines*, Septembre.
- GOULD R., FERNANDEZ R., 1989. Structuration of mediation: a formal approach to brokerage in transactions networks. *Sociological Methodology*.
- GRENIER C., 1996. L'enrichissement de la nature du concept de frontière organisationnelle par l'apport de trois représentations théoriques. *Rencontres internationales de la gestion*, p166-167.
- GROS J., 1981. Les régions frontalières. *Economies et Sociétés*, n°3-4.
- HATCHUEL A., 1994. "Apprentissage collectifs et activités de conception." in *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août.
- HIRSCHHORN L. et GILMORE T., 1992. The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, Mai-Juin.
- HOFSTADTER D., 1985. *Gödel, Escher, Bach*. InterEditions.
- JARILLO J. C., 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol 9, p31-41.
- KIPNIS D. et SCHMIDT M. et WILKINSON I., 1980. "Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way." *Journal of Applied Psychology*, Vol 65, N°4.
- KOCHAN T., 1975. Determinants of the power of boundary units in an interorganizational bargaining relation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 20, p 434-452.
- KORNUSZKO M. et GAMM L. D., (1990). Sales force development in health services organizations: a boundary spanning perspective. *Journal of health and human resources administration*, Vol 12, n°3, p 345-61.
- LAZARSFELD, P., BERELSON B. et GAUDET H., 1948. *The people's choice*. New-York, Columbia University Press.
- LEBRATY J., 1992. "Management et gestion: quel apprentissage?" *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°18, Juillet.
- LINHART D., 1993. A propos du post-taylorisme. *Sociologie du travail*, n°1.
- LINHART D. et BORZEIX A., 1988. La participation: un clair obscur. *Sociologie du travail*, n°1.
- LIVIAN P. E., 1978. *Comment mener une réorganisation: la conduite du changement*. Dunod.
- MALHO F., 1969. *L'acte tactique en jeu*. Vigot, Paris.
- MAYERE A., 1995. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. *Revue Française de Gestion*. Septembre-Octobre.
- MENAUT A., 1985. A propos d'un type particulier de conduite cognitive: la pensée tactique. *Bulletin de psychologie*, n°412.
- MERTON M. K., 1949. *Social theory and social structure*. Glencoe, the Free Press.
- MIDLER C., 1993. L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise. InterEditions.
- MOINGEON B., RAMANANSTOA B., 1995. "Comment rendre l'organisation apprenante." *L'Expansion Management Review*, Septembre.
- MOINGEON B., EDMONSON A., 1996. Organizational learning and competitive advantage. Sage.
- MOISAN A., 1993. L'organisation apprenante. Thèse de Sociologie du Travail, Laboratoire Georges Friedmann.
- MOISDON J-C., 1994. "Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité." *Sociologie du travail*, n°HS.
- MORGAN G., 1989. *Images de l'organisation*. Presses de L'Université de Laval, Eska.
- NONAKA I., 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization Science*, Vol 5, n°1.
- NONAKA I., 1992. "The knowledge-creating company." *Harvard Business Review*, Vol 69, n°6.
- ORGAN D., 1971. Linking pins between organizations and environment. *Business horizons*, Vol 14, p73-80.
- PAILHOUS J., 1971. Elaboration d'images spatiales et de règles de déplacement. *Le travail humain*, 34.
- PETTIGREW A., 1972. Information control as a power resource. *Sociology*, Vol6, p187-204.

- PFEFFER J., et Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper and Row, New-York.
- QUICKEL S.W., 1990. Welch on Welch. *Financial World*. Avril, n°3, p 62-67.
- RAFFESTIN C., 1986. Eléments pour une théorie de la frontière. *Diogène*, n°134, Avril-Juin, p 3-21.
- RATTI R., 1996. Problématique de la frontière et du développement des régions frontalières. *Sciences de la sociétés*, n°37, Février, p37-47.
- ROBIN R., 1983. Management et cercles de qualité. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet.
- ROGERS E. M., 1983. *Diffusion of innovations*. New-York, Free-Press.
- ROGERS E. et SHOEMAKER F., 1971. *Communication of innovations*. New-York. Free Press.
- ROGERS E. M. et CARTANO D. G., 1962. Methods of measuring opinion leadership. *Public Opinion Quarterly*, 26, p 435-441.
- SCHWARTZ R. M., 1994. *The skilled facilitator*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SCOTT W. R., 1981. *Boundary setting and boundary spanning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p 179-206.
- SENGE P., 1995. *Leading Learning Organizations*. Cambridge MA.
- SENGE P., 1990. The leader's new work: building learning organization. *Sloan Management Review*, Fall.
- STRAUSS G., 1962. Tactics of lateral relationship: the purchasing agent. *Administrative Science Quarterly*, Vol 7, p 161-186.
- DE TERSSAC G. et LOMPRES N., 1993. *Coordination et coopération dans les organisations*. Seuil.
- THOMPSON J., 1967. *Organization in action*. Mc Graw-Hill.
- THORELLI H. B., 1986. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol 7, p37-51.
- THUDEROZ C., 1995. Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. *Revue Française de Sociologie*, XXXVI.
- TREPO G., 1986. Les cercles de qualité: développement rapide et problèmes d'intégration dans la gestion de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.
- TURNER F., 1963. La frontière dans l'histoire des Etats-Unis. Paris (traduction).
- TUSHMAN M. L., 1977. Special Boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, Vol 22, p 587-605.
- TUSHMAN M. L. et KATZ R., 1980. External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, Vol 26, n°11, p 1071-1085.
- TUSHMAN M. et SCANLAN T., 1981. Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of management journal*, Vol 24, n°1, p83-98.
- WALTON R. E. et MCKERSIE R. B., 1965. *A behavioral theory of labor negotiations*, Mc Graw-Hill.
- WEBER M., 1947. *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- WEICK K. E., 1979. The social psychology of organizing. Reading, M.A., Addison-Wesley.
- WEICK K. E., 1984. "Small wins: redefining the scale of social problems." *American Psychologist*.
- WHETTEN H., 1974. *Predicting organization-set dimensions*. Unpublished doctoral dissertation.
- WINNICOTT D., 1971. *Jeu et réalité*. NRF. Gallimard Paris.
- WRAPP H. E., 1984. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, Vol 62, n°2, p 8-21.
- ZAND D. E., 1995. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, n°17.