

Pascale Lièvre

♦ Professeur, IUP Management, Univ. Clermont 1 ♦

Marc Lecoutre

♦ Professeur de sociologie des organisations et MRH, ESC Clermont ♦

# Mobilisation des réseaux sociaux et management de projet : le cas des expéditions polaires



---

## ■ Résumé

Il est maintenant acquis que les chances de succès d'un chef de projet sans ressources relationnelles seraient clairement réduites. Mais tous les liens se valent-ils pour l'engagement coopératif et la réussite du projet ? Nous mobilisons la sociologie des réseaux et les recherches actuelles sur l'entrepreneuriat et la coopération dans les équipes projets pour comprendre les mécanismes en jeu. Le terrain empirique est constitué d'expéditions polaires utilisées comme des situations naturelles idéales d'observation du management de projet. L'analyse comparée de deux expéditions similaires montre que la distinction dichotomique liens forts/liens faibles selon Granovetter ne suffit pas à rendre compte du déroulement et de l'issue des projets observés. Les critères classiques de durée, de proximité identitaire et d'échange de services sont alors réarrangés pour proposer un troisième type de lien de nature dynamique, le lien faible potentiellement coopératif, caractérisant la capacité réelle du réseau du chef de projet à générer une coopération effective au cours du temps

## ■ Abstract

*It is accepted by now that a project team must be able to mobilize actors more and more away from itself in order to succeed. But do all the ties are equally valuable for cooperative engagement? We have draw on the sociology of networks and on current research on cooperation in project teams to understand the mechanisms concerned. The empirical level consists of polar expeditions used as ideal natural situations for the observation of project management. The comparative analysis of two similar expeditions shows that Granovetter's dichotomous distinction between weak and strong ties is not sufficient to account for the unfolding and the outcomes of the projects observed. We propose so to develop the concept of potentially cooperative weak tie.*

## ■ Mots clés / Keywords

Management de projet, réseaux sociaux, liens faibles, liens forts, coopération, expédition polaire / *project management, social networks, weak ties, strong ties, cooperation, polar expeditions*

---



# Sommaire

Introduction .....	5
1 L'expédition polaire comme une situation naturelle idéale d'observation du management de projet .....	7
<hr/>	
1.1 Raconter une expédition polaire comme une suite d'étape.....	7
1.2 Une expédition polaire comme une activité à projet.....	7
1.3 Des particularités exemplaires de ce type de projet .....	8
1.4 Un terrain accessible pour la recherche.....	8
2 Les réseaux sociaux comme ressource dans l'action individuelle.....	9
<hr/>	
2.1 Le réseau relationnel comme ressource pour l'action des individus, une optique actionniste	9
2.2 L'optique stratégique : gérer intentionnellement ses réseaux de relations .....	10
2.2.1 <i>La gestion stratégique du capital social au niveau individuel selon Burt</i> .....	10
3 Réseaux et entrepreneuriat, un champ en émergence .....	11
4 Deux cas de mobilisation de réseaux sociaux dans l'organisation d'expéditions polaires.....	14
<hr/>	
4.1 L'expédition de Joël.....	15
4.2 L'expédition de Luc .....	15
4.3 Une analyse comparative de l'expédition de Luc et de Joel .....	16
5 Discussion et conclusion : nature des liens et gestion de projet .....	17
<hr/>	
5.1 Avantages, limites et discussion des deux modes de mobilisations des réseaux ...	17
5.2 Retour sur la distinction opérée par Granovetter entre lien fort et lien faible ....	18
Bibliographie.....	22



## Introduction

L'objet de cet article est d'aborder le thème de la mobilisation des réseaux sociaux dans le management de projets. En effet de nombreux auteurs (Akrich, Callon, Latour, 1988 ; Midler, 1998, p. 67 ; Garel, 2003, p. 55) pointent le fait que le chef de projet doit s'appuyer sur un réseau de relation et qu'un manager de projet sans carnet d'adresse n'aurait guère d'atout dans son jeu. C'est ce que Midler appelle la compétence sociale du chef de projet et qui est fait mention dans tout manuel de gestion de projet. Paradoxalement cet aspect est peu traité dans la littérature de management de projet. Par ailleurs cette thématique de la mobilisation des réseaux sociaux dans le domaine du management s'est développé (Huault, 1998, 2002) et plus particulièrement dans un champ connexe au management de projet celui de l'entrepreneuriat (Birley, 1985 ; Starr et MacMillan, 1995 ; Shaw 1999 ; Boutillier et Uzinidis, 2000 ; Julien, 2000 ; Steier et Greenwood, 2000 ; Swedberg, 2000 ; Cholet, 2002). Ces travaux ont tous comme point d'appui les apports d'une littérature importante en sociologie sur l'analyse des réseaux sociaux.

En utilisant les expéditions polaires comme des situations naturelles idéales d'observation du management de projet, nous voulons montrer la place des réseaux sociaux dans la conception et la mise en oeuvre de ce type de projet. La littérature sociologique sur l'analyse des réseaux sociaux (Degenne et Forsé, 1994) constitue le cadre théorique de notre étude, particulièrement celle considérant le réseau relationnel de l'individu comme une ressource pour ses actions (Granovetter, 1974, 1995 ; Burt, 1992, 1993). Nous utilisons aussi les apports de la littérature en gestion à propos de l'entrepreneuriat que nous avons évoquée précédemment ainsi que certains travaux sur les mécanismes de coopération dans les équipes projet (Bouty, 2000 ; Dameron, 2004).

Le terrain des expéditions polaires est apparu comme un champ pertinent pour observer les mécanismes de mobilisation des réseaux sociaux. Premièrement parce qu'il s'agit d'un terrain où la place du chercheur est « admise » ce qui va permettre au chercheur de suivre au plus près le déroulement du projet jusqu'à rendre possible une posture d'observation-participante permanente tout au long d'un projet. Cet argument est important car nous émettons l'hypothèse que la compréhension des mécanismes subtils de mobilisation des réseaux sociaux suppose un large accès au terrain et d'une manière concomitante au déroulement de l'action pour éviter les rationalisations faites par les acteurs a posteriori. Deuxièmement, le succès d'une expédition polaire dépend largement des contacts établis dans la phase de préparation qui vont orienter d'une manière discriminante des choix techniques ou d'itinéraire... Comme se plaît à le rappeler Alain Hubert, un expéditeur belge chevronné (Pôle Nord, Pôle Sud), les contacts sociaux sont essentiels dans la phase de préparation. Lors de son projet de l'expédition de la traversée de l'Antarctique (Hubert, 2003, pp. 48-49) :

*« Cherchant tous azimuts un spécialiste de cerf-volant de traction, je fis la rencontre d'un professionnel du multi-média, passionné en tant qu'amateur de cette activité. C'est donc avec lui que pendant un peu plus d'un an, nous allions concevoir et mettre au point une nouvelle voile à l'allure d'une chauve-souris qui me permit par la suite de réaliser à ski jusqu'à 150 km en une journée (...).*

*Puis, un soir du printemps 1996, alors que je donnais une conférence sur mon aventure au pôle Nord, je fis la connaissance de Hubert Gallée, ingénieur et physicien de l'atmosphère à l'institut Georges Lemaître de l'UCL. Il me confia avoir élaboré un modèle mathématique concernant la circulation des vents qui sévissent en Antarctique, les fameux vents catabatiques. Ce n'est finalement qu'après avoir soigneusement consulté son modèle mathématique que l'itinéraire définitif de la traversée allait être établi (...).*

*C'est alors que je retrouvais dans un café de Rochefort, près de chez moi, où, un soir de février 1997, un ami, Philippe Lecomte, me taquinait à coup de Guinness au sujet du pemmican que j'ingurgitais jusqu'alors dans mes expéditions : « Alain, pourquoi n'étudierais-tu pas l'alimentation de ton expédition comme moi j'étudie celle du bétail? » Philippe est chercheur en sciences agronomiques spécialisées dans les systèmes d'élevage. Dans une étable expérimentale, il a à sa disposition un atelier de digestibilité qui lui permet, entre autres, de fractionner l'apport alimentaire en fonction des besoins énergétiques de l'animal. (...) Au fur et à mesure que les bières s'alignaient et que nous refaisions le monde, j'ai commencé à aimer cette image : au fait, n'allions-nous pas ressembler pendant trois mois à des bêtes de somme ? Pourquoi dès*

---

*lors ne pas manger comme les animaux : toujours la même chose (des sortes de granulés) et en fonction des besoins ? »*

Les travaux fondateurs de Granovetter montrent que la réussite d'une action dépend de la force du lien mobilisé. Certaines personnes qu'on ne rencontre qu'occasionnellement (liens faibles) constituent des ponts entre des cercles sociaux non connectés par ailleurs et donnent accès à des milieux ou à des informations auxquels on n'a pas accès habituellement ni aisément. C'est ainsi le cas lorsque A. Hubert rencontre le physicien H. Gallée au hasard de l'une de ses conférences sur le milieu polaire et résout son problème d'itinéraire. Burt développe une théorie du capital social à partir du constat que la structure sociale comporte des « trous structuraux », c'est-à-dire des absences de relations entre des cercles sociaux très peu connectés, et qu'il peut être intéressant de développer intentionnellement un lien entre ces deux cercles pour réussir ses actions. Là aussi, les propos d'A. Hubert nous en fournissent un exemple, lorsqu'il lui est nécessaire de chercher « tous azimuts » un spécialiste de voile de traction dans un milieu qu'il ne connaissait pas. Dans le cas des expéditions polaires, l'organisateur doit résoudre rapidement et en confiance des problèmes situés dans des champs extrêmement divers. Granovetter et Burt nous disent ici que si son réseau lui donne accès à des milieux très différents, il sera a priori en meilleure posture pour le faire. Différentes questions se posent alors : Qu'est ce qui fait qu'un individu, que nous ne connaissons pas, va répondre à nos sollicitations ? Comment s'établit le niveau de confiance instauré dans une relation nouvelle ? Est en jeu ici la vie des expéditeurs... Comment identifier a priori les milieux pertinents auxquels il faut être connecté ? Faire intervenir des individus aussi différents dans la construction d'un projet aussi personnel n'est ce pas une perte de cohérence ?

Dans un premier temps nous présentons ce qu'est une expédition polaire et justifions son intérêt pour observer les pratiques effectives de management de projet. Dans un deuxième temps, nous rappelons les apports classiques de la sociologie des réseaux sociaux. La troisième partie fait le point sur l'état de la recherche dans le champ réseau et entrepreneuriat. Nous proposons en quatrième point une lecture de deux expéditions polaires organisée autour du même objectif mais s'appuyant sur deux pratiques contrastées de mobilisation des réseaux sociaux. En conclusion, nous montrons comment nos résultats nous obligent à approfondir la notion de lien fort et de lien faible en mobilisant les travaux sur les modes de coopération communautaire et complémentaire (Dameron, 2004).

Nous avons suivi le déroulement de deux expéditions ayant le même objectif, mais présentant des modes de mobilisation des réseaux sociaux fortement contrastés<sup>1</sup>. L'approche retenue est de type qualitative (Wacheux, 1996) : il s'agit d'une étude de cas collective (David, 2005). Le suivi a été effectué à partir d'une série d'entretiens formels et informels auprès de l'ensemble des coéquipiers tout au long du déroulement des projets (au début du projet, avant le départ sur le terrain même de l'expédition, puis à leur retour en France). Nous avons pu aussi échanger régulièrement par mail et par téléphone avec les chefs d'expédition. Nous avons eu accès à l'ensemble des documents réalisés (journal de bord, photographies, films vidéo...) par les deux équipes pour présenter leur projet. Nous avons eu aussi un certain nombre de contacts informels avec eux sachant que l'un d'entre nous était mobilisé par les deux chefs d'expédition en tant qu'expert des expéditions polaires et ayant de plus une connaissance du lieu même de leur expédition.



---

<sup>1</sup> En fait nous avons suivi la même année cinq expéditions ayant le même objectif en vue de développer une approche comparative des modes de projet. C'est après coup que deux expéditions sont apparues comme présentant des modes de mobilisations différenciés des réseaux sociaux. Une seule expédition a fait l'objet d'une observation participante de bout en bout de notre part. Les autres ont fait l'objet de contacts formels et informels pendant le déroulement des expéditions. Par contre notre présence sur le terrain même de l'expédition a permis d'avoir des informations « de première main » sur toutes les autres.

---

# 1 L'expédition polaire comme une situation naturelle idéale d'observation du management de projet

Pour présenter ce qu'est une expédition polaire en tant que projet (Lièvre, 2004), on peut la raconter comme une succession d'étapes ce qui sera notre premier point. Dans un deuxième temps nous voulons valider le fait que cette activité relève de ce que Garel (2003), à la suite des travaux de Midler, appelle une activité à projet. Dans un troisième temps, nous précisons les caractéristiques spécifiques de ce type d'opération dans la catégorie projet. Nous expliciterons enfin pourquoi les expéditions polaires constituent une situation naturelle idéale d'observation pour la recherche.

## 1.1 Raconter une expédition polaire comme une suite d'étape

On peut considérer que le projet émerge à partir du moment où l'objectif de l'expédition est affiché d'une manière explicite (étape 1). C'est autour de l'objectif que vont se rassembler un certain nombre d'acteurs. L'objectif, en général, est un sommet ou un point à atteindre, une traversée à réaliser... Traditionnellement, le chef d'expédition, pivot de l'organisation, est celui qui a eu l'idée du projet. C'est lui qui va recruter les autres membres de l'expédition (étape 2). Le recrutement est délicat car de nombreux critères doivent se combiner. Mais le projet peut s'arrêter à faute de combattants compatibles, puis reprendre deux ans plus tard suite à des rencontres, voire ne jamais se réaliser. En fonction du niveau de difficultés de l'expédition, le temps de préparation (étape 3) peut être évalué entre six mois et deux ans. Pendant ce temps, le groupe va se documenter, rencontrer des experts, se répartir les tâches, planifier le déroulement idéal de l'expédition, acheter du matériel et le tester, mettre en place des apprentissages individuels et collectifs, monter le dossier administratif et financier, tout cela pour pouvoir partir le jour "J". L'expédition proprement dite (étape 4) se déroule sur le terrain sur une période précise encadrée par les trajets aller et retour en avion, sauf incident majeur qui peut obliger l'expédition à s'interrompre et à se voir rapatriée jusqu'à un lieu civilisé. La durée de l'expédition sur le terrain peut être comprise entre 8 et 60 jours. L'expédition ne s'arrête pas au retour des expéditeurs à leur domicile respectif ; elle s'achève lorsque les comptes financiers sont clos ainsi que les engagements pris vis-à-vis des sponsors, des partenaires scientifiques ou des organismes ayant subventionné l'expédition (étape 5). En fonction des opérations évoquées ci-dessus, l'organisation peut se prolonger quelques mois ou plusieurs années après l'expédition proprement dite.

## 1.2 Une expédition polaire comme une activité à projet

Une expédition polaire est une activité à projet au sens de Garel (2003). Premièrement, elle vise à atteindre un but global. Il s'agit d'abord d'une organisation qui voit le jour autour d'un objectif relativement précis comme une traversée (ex : la traversée de la Terre de Baffin ou de l'Islande), l'ascension d'un sommet (ex : le Newton Toppen au Spitzberg ou le Mac Kinley en Alaska), l'atteinte d'un point mythique (le pôle nord magnétique, le pôle nord géographique, le pôle sud) ou encore la rencontre d'animaux (ex : les loups au Labrador, les ours au Spitzberg ou les bœufs musqués au Groenland). Deuxièmement il s'agit d'une activité spécifique, singulière. Quelques soient les possibilités de capitaliser d'un projet à l'autre pour les expéditeurs, le déroulement d'une expédition a toujours un caractère unique et c'est ce qui en fait l'intérêt majeur pour ces acteurs à la recherche d'une activité ayant un caractère extra-ordinaire. En fonction des expéditions, ce ne sont pas les mêmes acteurs, pas les mêmes moyens, et pas les mêmes problèmes non plus. Les solutions sont à réinventer en fonction des données précises de chaque projet. Troisièmement, cette activité répond à un besoin exprimé. Les acteurs ont des attentes fortes et tout à fait spécifiques au vu de la nature du projet ce qui va les amener à accepter de camper sur la neige par -40°C pendant 20 jours ou à côtoyer l'ours blanc, l'un des plus dangereux prédateurs de la planète. Quatrièmement, il s'agit d'une activité soumise à l'incertitude. Les sources en sont nombreuses : la météorologie, l'état de la neige, de la banquise, des glaciers, les rapports humains (qui vont se nouer dans des situations d'isolement, de confinement, à risque...), la fiabilité des matériels utilisés, la présence d'animaux sauvages... Cinquièmement, c'est une activité temporaire, comme nous l'avons vu plus haut, avec un début et une fin identifiés, d'une durée moyenne de six à vingt-quatre mois.

---

Sixièmement, une expédition polaire est une activité combinatoire qui mêle des registres très différenciés : la météo, les solutions techniques en matière de progression (ski, fixation, portage), les choix techniques des vêtements, les contraintes de poids, l'aspect financier, les problèmes de transport, de fret, de stockage du matériel, les outils d'orientation, la division du travail, les problèmes d'assurance, les télécommunications, la balise de sécurité, les autorisations administratives, la conception des rations alimentaires. Et c'est enfin une activité soumise à des variables exogènes comme le recrutement des coéquipiers en fonction de leurs disponibilités, de leurs budgets ou de leurs compétences, le prix du matériel technique, les tarifs des billets de transport, les possibilités de l'environnement local en terme de ressources (combustible, arme, ravitaillement, appuis logistiques...), les contraintes liées à la réglementation administrative pour autoriser l'expédition, les conditions climatiques, etc.

### **1.3 Des particularités exemplaires de ce type de projet**

Ce type d'expédition polaire présente quelques particularités ayant un caractère significatif en matière de management de projet (Garel, 2003). Nous les listons ici. Tout d'abord, le degré d'engagement des acteurs dans l'expédition est conséquent, il y a en général une grande motivation. Pour certains l'engagement est total, il englobe toute leur vie ; et celle-ci est intégralement orientée par l'expédition polaire en cours. Deuxièmement, ce sont globalement les mêmes acteurs qui suivent l'ensemble du projet, de l'idée du projet à sa mise en œuvre effective jusqu'à sa phase de retour. Il y a une ultra-responsabilisation des actes et des décisions : en effet le choix technique opéré au temps T2 par tel acteur sera assumé au temps T18 nous seulement par ce même acteur, mais aussi par les autres. Troisièmement, le décalage est relativement faible entre le discours sur la pratique et la pratique elle-même étant donné les conséquences des choix opérés et des valeurs défendues par les acteurs dans ce type d'aventure.

Quatrièmement, la dimension des expéditions en tant que projet est réduite :

- nous avons vu que la durée d'une expédition en intégrant la préparation et le retour du terrain était limitée, s'étalant sur un maximum de vingt-quatre mois ;
- le nombre de coéquipiers est lui aussi réduit, allant de deux à dix ;
- le contexte même de l'action est assez frustré, et il est ainsi possible de s'accorder rapidement sur ce qui s'est passé ;
- les projets sont enfin de tailles diverses au plan financier, allant de 2.000 à 150.000 €.

Cinquième particularité, l'expédition en situation est relativement autonome. Il n'existe pratiquement pas de possibilité de se réapprovisionner, ni de remplacer des matériels défectueux ; l'équipe ne peut compter que sur ses propres forces et sur ce qu'elle a effectivement emporté. Sixièmement, même si il y a des possibilités de capitalisation d'expérience, chaque expédition est radicalement singulière. Sur le terrain, des événements imprévus et imprévisibles surviennent toujours. La seule certitude est finalement de savoir qu'il s'en produira toujours, à tel point que, quel que soit le niveau de planification préalable, la seule démarche qui prévaut sur le terrain est de s'adapter. Et enfin, un trait commun à tous les expéditeurs qui vivent ce genre d'expérience est de manifester de fortes attentes pour progresser, pour apprendre, pour se perfectionner.

### **1.4 Un terrain accessible pour la recherche**

Une expédition polaire est un terrain accessible pour le chercheur. Le problème qui est posé aux chercheurs en sciences de gestion est l'accès aux faits élémentaires de gestion (Berry, 1996) c'est-à-dire aux processus cognitifs des acteurs en situation naturelle. Or le contexte du déroulement d'une expédition polaire permet ce type d'investigation. C'est un terrain accessible pour la recherche. Il est possible de participer au déroulement d'une expédition et de la suivre de bout en bout à la condition que le chercheur ait le minimum des pré-requis sur le plan physique et technique. L'incorporation d'une dimension scientifique dans le projet est une grande tradition en matière d'expédition polaire. Aussi la présence des chercheurs et leurs demandes peuvent apparaître comme relativement naturelles ou en tout cas envisageables. De plus, dans de nombreux cas, un des membres de l'expédition est chargé d'en faire le reportage : cela confère une fonction naturelle au chercheur et qu'il peut facilement assumer sans apparaître comme trop décalé avec le reste de l'expédition. Bien entendu, il devra parallèlement assurer sa part des tâches collectives au

---

même titre que tout équipier ordinaire. Participant pleinement à la vie de l'expédition, le chercheur pourra développer différentes attitudes en terme d'observation participante. Une expédition polaire est un projet spécifique dont certains aspects sont ainsi exemplaires pour les sciences de gestion.

## **2 Les réseaux sociaux comme ressource dans l'action individuelle**

Une expédition polaire met en jeu des individus engagés dans un projet commun. Celui-ci nécessite, pas son degré d'incertitude, de singularité et de novation, de pouvoir mobiliser des informations, des savoirs et des idées nouvelles, et donc d'accéder à des milieux ou des sphères professionnelles très variés, très divers. La sociologie des réseaux fournit des outils pour comprendre ces mécanismes, que nous rappelons ici brièvement : le réseau relationnel comme ressource pour l'individu, et les modalités stratégiques de son développement.

### ***2.1 Le réseau relationnel comme ressource pour l'action des individus, une optique actionniste***

L'approche considérant le réseau relationnel comme une ressource pour l'action, s'attache aux objectifs et aux contextes dans lesquels on mobilise ses relations et à l'efficacité relative de celles-ci. La question posée ici est : qui mobilise-t-on pour faire telle action, et avec quelle efficacité ? L'analyse du fonctionnement du marché du travail en constitue un champ classique, même s'il n'est pas le seul (Degenne et alii 1991 ; Degenne et Forsé 1994). Les travaux de Granovetter (1973 ; 1982 ; 1995) montrent qu'on mobilise ses relations pour trouver un emploi, mais surtout que la réussite de cette action dépend de la force du lien mobilisé. Tous les liens ne sont pas équivalents. Il distingue des liens forts et des liens faibles selon le degré d'intimité et d'émotion de la relation, les services échangés et la fréquence et l'intensité de la relation. Les liens forts caractérisent le réseau dense des proches, famille et amis, qui se connaissent bien, interagissent souvent et dans lequel les informations sont communes à tous le monde. Les liens faibles correspondent aux personnes que l'on ne voit qu'occasionnellement et qui, pour certaines, sont situées dans d'autres ensembles de relations avec lesquels elles assurent une connexion essentielle (un pont selon Granovetter). Et les liens faibles constituant des ponts entre des cercles sociaux non connectés par ailleurs sont bien plus efficaces que les liens forts pour trouver un emploi dans la mesure où ils donnent accès à des milieux ou à des informations auxquels on n'a pas accès habituellement ni aisément.

Forsé (1997) poursuit l'analyse en s'intéressant aux écarts entre le statut social d'origine et celui atteint grâce à l'obtention d'un emploi selon le type de réseau mobilisé. Nan Lin (2001) développe une vision plus générale dans laquelle pour réussir ses actions instrumentales, il faut disposer de relations situées dans des strates socialement plus élevées. Dans d'autres registres que le marché du travail, Di Maggio et Louch (1998) montrent à propos de l'achat d'une automobile que plus l'incertitude règne sur le produit acheté, plus les transactions se réalisent au sein de réseaux relationnels. Ainsi, l'un des avantages que procure la mobilisation du réseau relationnel, réside la présence d'une confiance réduisant l'incertitude. Pourquoi en effet mobiliser ses relations sociales pour mener ses actions ? Selon Granovetter, embaucher une personne en s'appuyant sur ses relations est plus efficace car l'information fournie est de meilleure qualité, moins coûteuse, plus fiable, et plus rapide à obtenir. Cela réduit les risques que la personne embauchée ne fasse pas l'affaire de l'employeur potentiel, de même que cela permet au chercheur d'emploi d'en trouver un qui lui convienne mieux. Dans son étude, les personnes ayant utilisé un lien faible ont en moyenne obtenu un meilleur salaire et un emploi correspondant plus à leurs attentes (Granovetter, 1995). L'idée que le réseau relationnel de l'individu constitue une ressource pour ses actions est maintenant bien établie et constitue un champ d'analyse florissant. Mais rien n'est dit dans ces travaux sur la possibilité d'agir intentionnellement sur son réseau de relation.

---

## 2.2 L'optique stratégique : gérer intentionnellement ses réseaux de relations

Les nombreux travaux développés autour de la mobilisation du réseau par les individus sont à l'origine du concept de capital social, dont les analyses hésitent entre approches collectives ou individuelles (Lecoutre, 2003). Nous ne retenons ici que la perspective égocentrique, celle du réseau centré sur l'individu. La question centrale ici est la suivante : qui dit capital dit accumulation ou investissement. Dans un survey de 1998, Flap et alii (1998) constatent que la question du management des ressources relationnelles est posée par certains auteurs, mais que peu de travaux ont été menés sur ce champ. Or, « *That networks can be manipulated to a certain extent is clear* » (1998, p. 24). Dans certains contextes, l'individu peut agir intentionnellement dans le choix de ses relations sociales, il peut « penser » son réseau pour mener ses actions à bien. La théorie des trous structuraux de R. Burt est exemplaire de ce point de vue.

### 2.2.1 La gestion stratégique du capital social au niveau individuel selon Burt

Burt (1992 ; 1995 ; 2000) reprend et systématise à sa façon l'idée de discontinuité dans la structure sociale et de force relative du lien. L'argument de Granovetter, un pont qui serait toujours un lien faible, s'appuie sur la reconnaissance d'une tendance naturelle des liens forts à être transitifs, donc des groupes sociaux à se refermer sur eux-mêmes, créant ainsi des cercles sociaux. Burt défend le point de vue qu'un acteur peut tout à fait intentionnellement dépenser du temps et de l'énergie pour créer et maintenir un lien entre son cercle social et un autre cercle social non relié par ailleurs, ce qui sera une source d'informations particulièrement précieuse. La caractéristique déterminante du lien constituant un pont enjambant un trou dans la structure sociale entre deux cercles sociaux est le fait que ce lien soit non redondant, c'est à dire que le lien créé par ego soit le seul ou presque à assurer la liaison entre son cercle et un autre cercle social. Au plan stratégique, il est donc inutile pour ego d'entretenir un autre lien avec ce même cercle. Considérons trois individus, ego, A et B, et les contacts de A et B. Si les contacts de A et B sont les mêmes, A et B donneront accès aux mêmes informations détenues par leurs contacts. Dans ce cas, l'un des deux contacts est redondant et il est inutile pour ego de le conserver : il lui sera plus profitable de ne pas maintenir l'un des deux liens et de consacrer les ressources en temps et en énergie ainsi libérées à la construction et à l'entretien d'une nouvelle relation non redondante, appartenant à un autre cercle jugé digne d'intérêt par ego. Burt a appliqué ces principes à la carrière de dirigeants de haut niveau dans une grande entreprise américaine, milieu fortement concurrentiel dans lequel chacun entretient stratégiquement une position et des relations procurant des avantages relatifs. Ces acteurs gèrent intentionnellement leur réseau de relations pour mener au mieux leur activité professionnelle, développant une stratégie de « network entrepreneur » : « (...) *les absences de relations (les trous structuraux) représentent des opportunités entrepreneuriales de se poser en intermédiaire contrôlant les flux d'information et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autre de ce trou* » (1995, p. 602). Les inégalités de carrière entre les dirigeants deviennent le résultat de différences contextuelles, ceux disposant de trous structuraux nombreux dans leur réseau étant toujours en situation de mener au mieux leurs actions.

Que retenir de ces travaux du point de vue des expéditions polaires ? La distinction liens forts/liens faibles permet de préciser à un premier niveau la nature des ressources ou des services qu'on peut attendre de son réseau relationnel. Chaque type de lien joue un rôle : aux liens forts, le soutien moral et affectif, le renforcement identitaire, les échanges intimes, y compris au plan stratégique ; les liens faibles sont quant à eux le moyen de sortir de son milieu habituel et d'accéder à de nouvelles informations, celles qui ne vous parviennent pas spontanément dans votre sphère de vie habituelle. Granovetter précise même (1973) que le problème des liens forts est qu'ils se sentent obligés de fournir une information si vous en cherchez, même si celle-ci est peu intéressante, peu pertinente, voire inutilisable par rapport à votre objectif, ce qui fait a contrario toute la valeur de celles obtenues par un lien faible. Second point, s'il a déjà été constaté que le fait de disposer d'un carnet de contacts conséquent était un atout important pour un responsable de projet, Burt nous montre que le nombre ne fait rien à l'affaire : il s'agit bien plus que ces relations soient établies dans des sphères très diverses, non connectées les unes aux autres. Là se situe le véritable enjeu pour ce responsable, lui permettant de multiplier les milieux, les ressources

---

et les expertises auxquels il peut accéder, et ainsi d'identifier au mieux les opportunités stratégiques pour le bon déroulement du projet.

Enfin, un dernier point renvoie à la question délicate de l'intentionnalité. Le réseau relationnel d'un individu peut-il faire l'objet d'une stratégie explicite d'accumulation à visée essentiellement instrumentale ou doit-on avant tout considérer les bénéfices qu'il procure comme des sous-produits plus ou moins contingents de ces relations sociales (Steiner, 1999) ? Il nous semble possible de dépasser les termes de cette alternative générale en faisant intervenir le temps (aspect processuel du capital social) et en prenant en compte la dimension tacite propre à toute relation. La prise de conscience qu'une relation déjà établie, pour quelques raisons que ce soit, est une ressource pour une action donnée peut très bien se produire au cours de la vie de la relation et relever de l'entraide communautaire. Cela n'oblige pas pour autant à ignorer la force du don<sup>2</sup>. D'une part, en effet, on peut considérer que « *la véritable gratuité réside dans la simple acceptation du risque de non retour, même si on espère le contraire. Seul ce risque voulu et accepté, en libérant l'autre d'une obligation contractuelle tacite authentifie le don et le met au service du lien. Celui qui reçoit comprend alors qu'il s'agit d'un don et non d'un calcul de retour et nourrira le lien plutôt que de vider la dette* » (Chiapello, 1998, p. 201). D'autre part, l'instrumentalisation par trop évidente d'une relation n'est pas sans conséquence sur la vie de celle-ci. L'interaction peut correspondre à un simple échange sans lendemain. Celui qui adopterait une posture trop étroitement utilitariste prendrait le risque que ses actions soient très vite perçues comme des manipulations, et de détruire à plus ou moins brève échéance la relation qu'il a voulu nouer. Nous pensons en effet qu'il importe de penser le capital social de façon dynamique : on s'engage certes volontiers dans des actions avec autrui à partir du sentiment de partager un minimum de valeurs, mais paradoxalement, seule cette expérience nous permet de structurer en retour notre perception d'autrui et d'expérimenter l'effectivité des valeurs communes.

### 3 Réseaux et entrepreneuriat, un champ en émergence

La prise en compte de ces premiers travaux génériques nord-américains sur l'encastrement social et réticulaire du fonctionnement des entreprises et des actes du management (Granovetter, 1985 ; 1994) est aujourd'hui d'actualité (Huault, 1998 ; 2002). Les axes de recherche se développent (Adler et Kwon 2002), même si, comme le rappelle Bouty (2000), après Kreiner et Schultz (1993), l'intérêt manifesté dans la littérature pour l'étude des ressources réticulaires de l'entreprises, à coté de ses autres ressources externes (financières, etc.) est encore assez faible. Sans être totalement centrés sur le management de projet, un certain nombre de travaux ont ainsi étudié le rôle des réseaux sociaux comme avantage organisationnel dans le fonctionnement des entreprises, en particulier sous l'angle du capital social, même si la définition adoptée est parfois plus large que sa seule dimension relationnelle (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002).

Ces travaux s'opposent selon l'une des dimensions que nous avons retenue plus haut, le degré d'ouverture du réseau social considéré<sup>3</sup>. D'un côté, une première gamme de travaux se centre en effet délibérément sur la fermeture du réseau (« *internal networks* ») comme caractéristique de la ressource qu'il constitue. Nahapiet et Ghoshal (1998), puis à leur suite Bolino, Turnley et Bloodgood (2002) développent ainsi l'idée que ce type de capital social est une ressource pour l'entreprise, à

---

<sup>2</sup> Dans son étude sur les pratiques managériales dans le secteur culturel, Eve Chiapello traite cette question ainsi. Pour le sens commun, les phénomènes de circulation et de réciprocité à l'œuvre dans les réseaux relationnels semblent résulter d'une certaine gratuité : « *la construction sociale de la figure du don rend en fait en théorie impossible d'utiliser le don à des fins utilitaristes car 'il ne marche plus' dès qu'il est instrumentalisé* » (Chiapello, 1998, p. 201). Et pourtant, nous rappelle E. Chiapello à la suite de Marcel Mauss, ces contre-dons « *en théorie volontaires [sont] en réalité obligatoirement faits et rendus* », même si cela s'opère sous la forme de gratitude ou de reconnaissance.

<sup>3</sup> Cette préoccupation se retrouve dans les travaux sociologiques français récents, comme le montre l'article de Godechot et Mariot (2004) dans lequel ils identifient « deux formes relationnelles susceptibles de jouer comme capital social, les formes relationnelles ouvertes, diversifiées et poreuses, et les formes relationnelles denses, fermées et stables », toutes deux sources d'efficacité mais pour des objectifs et dans des contextes différents.

---

la base d'un avantage organisationnel. Pour ces auteurs, cette ressource est constituée de liens forts, elle fait référence à un groupe soudé, à sa cohésion, pour mieux faire face à l'incertitude et être plus à l'aise, plus flexible dans les moments de changement. Les liens forts soudant le groupe sont ainsi à l'origine de sa performance et d'un avantage de long terme pour les entreprises. Dans la même veine, pour Arrègle, Durand et Véry (2004), la densité des liens et la fermeture des relations au sein du groupe familial qui compose l'équipe dirigeante de la firme familiale constituent un capital social source d'un avantage comparatif spécifique pour ces firmes.

De l'autre côté, d'autres auteurs cherchent à montrer l'intérêt des liens qui traversent les frontières organisationnelles et des réseaux ouverts pour les organisations ou les individus. Les liens étudiés sont souvent des liens faibles, dans la lignée des travaux de Burt (1992 ; 1995 ; 2000). Mais ce n'est pas toujours le cas, et ces travaux offrent des analyses plus fouillées de la pertinence relative des liens forts ou des liens faibles comme avantage spécifique des groupes étudiés. Ainsi Kreiner et Schultz (1993) nous livrent une analyse intéressante sur les collaborations industrie - université en matière d'innovation technologique dans le secteur des biotechnologies au Danemark. Ils montrent que les réseaux de relations personnalisées à l'origine des collaborations informelles traversant les organisations sont essentiels pour l'apparition et le succès de projets conjoints de recherche entre les services de R&D industriels et l'université. Ceux-ci naissent à partir de contacts maintenus entre d'anciens collègues de promo, de rencontres informelles dans les multiples manifestations qui scandent la vie du milieu professionnel (conférences, meetings professionnels...) ou dans des lieux de production et d'échange académique (colloques, séminaires...) ; mais ils apparaissent surtout dans les très nombreuses occasions où des petites faveurs et des services, tels le prêt de matériel de laboratoire, la réalisation de tests, des recherches bibliographiques, des résultats d'expériences, etc., sont échangés entre les membres d'une même communauté industrielle « *the barter economy* », (p. 192). Ces réseaux de collaboration informelle sont tributaires des opportunités de rencontres, les projets qui en résultent échappent à toute tentative de planification, ne peuvent être le fruit d'intentions organisatrices explicites. Mais ils procurent à leurs membres idées, réflexions, informations les plus à jour sur ce qui constitue les marges ultimes de la recherche la plus nouvelle en train de se faire, avec ses bonnes pistes, comme ses fausses routes, ce que les auteurs appellent « *window on the research frontier* » (1993, p. 201). Du point de vue qui nous préoccupe ici, ils s'interrogent certes sur la possibilité de piloter ce travail réticulaire porteur de projets innovants et fructueux, mais uniquement du point de vue de l'entreprise et de son encadrement. Ils considèrent que l'engagement dans ces interactions informelles relève pour les chercheurs impliqués des opportunités accidentelles, de l'enthousiasme et du désir de partager. L'encadrement, en grande partie exclu de la scène où ces interactions se jouent, aurait peu de prise sur ces phénomènes, ce qui rendrait illusoire toute possibilité d'ingénierie managériale effective. La réussite des projets résulterait alors du seul effet contingent des relations nouées dans la communauté. Ce faisant, ils écartent un peu trop vite nous semble-t-il les capacités stratégiques de ces chercheurs placés tout de même dans un certain niveau de compétition et en situation, comme le montrent les travaux de Burt, d'instrumenter au moins pour une part la constitution de leur réseau relationnel professionnel.

Isabelle Bouty (1998 ; 2000), poursuivant leurs idées, s'interroge sur la façon de gérer au mieux ces échanges pour l'entreprise tout en contrôlant les risques que cela comporte. Elle se centre ainsi sur une analyse des principaux facteurs et du processus de décision individuelle d'échange, plutôt que sur la question explicite de la gestion individuelle du réseau. Elle réincorpore la question de la compétition entre les chercheurs R&D à propos de leurs engagements dans des collaborations informelles, à côté de la confiance et de la reconnaissance mutuelle. Elle prend bien en compte l'encastrement social des actions des chercheurs R&D, les réseaux dans lesquels ils sont engagés, en réponse à des échanges d'informations et de services. Mais, abandonnant la question du succès des projets collaboratifs initiés, elle se centre sur la question des motifs et facteurs explicatifs de ces décisions d'échange, c'est à dire d'entrée en collaboration. L'auteur fait une analyse très fine des mécanismes de la décision d'échange, selon un processus en trois stades : le chercheur évalue d'abord ce qui est échangeable (information, service) selon le degré perçu de confidentialité et sa marge d'autonomie ; sa décision dépend ensuite du degré d'intimité, de confiance et de compétition avec le partenaire d'échange. Et enfin, les échanges peuvent se dérouler selon deux logiques opposées, l'échange profitable limité à un pur échange sans lendemain d'informations relativement générales et peu stratégiques, versus l'échange équitable, réalisé avec des proches à propos de services ou informations très sensibles dans le cadre d'une relation de

---

longue durée testée et éprouvée. L'auteur montre enfin comment l'expérimentation d'interactions au cours du temps soutient le développement d'une relation de confiance si elles s'avèrent positives, ou stoppe celle-ci dans le cas contraire. Le trait le plus marquant du développement de cette confiance est la moindre exigence de retour immédiat après un échange. Dans l'approche de Bouty, les échanges équitables sont les plus fructueux et les plus porteurs de succès pour les projets de collaboration interentreprises qui se nouent. Mais ces échanges de ressources stratégiques sont encadrés dans des relations de long terme dont seule la longue durée garantit la possibilité d'une aide en retour ultérieure. Comme pour Kreiner et Schultz, ces échanges ne peuvent résulter d'une politique intentionnelle de la part des entreprises. Et elle conclut enfin à l'importance de la communauté de ces chercheurs R&D, dans la mesure où celle-ci devient dans son analyse le véritable lieu de création et d'échange des ressources stratégiques pour les entreprises.

Au final, l'auteur établit que les personnes échangent informellement des informations à travers les frontières de leurs organisations pour mener à bien leurs projets. Elle se centre uniquement sur la question de la circulation des informations et des enjeux de cette circulation pour les entreprises, à la fois risque et source d'avantages. Son travail met en lumière un aspect intéressant de la réciprocité à l'oeuvre dans les échanges : les chercheurs échangent des informations 1) en mesurant ce qu'il est stratégique de dire (les limites), et 2) en intégrant la possibilité d'un retour potentiel dont l'important n'est pas qu'il se produise, mais qu'il puisse se produire. Enfin, l'auteur évoque assez peu les réseaux relationnels en eux-mêmes, si ce n'est de manière métaphorique en conclusion en mobilisant le terme de capital social : elle évoque ainsi la nécessité d'une multiplicité de partenaires et donc d'un réseau diversifié pour se procurer des ressources variées (ce qui correspond à une définition du capital social comme étant les ressources détenues par ses relations). On retiendra que l'échange de ressources stratégiques ne se fait que dans le cadre de relations de long terme, sûres et éprouvées, et uniquement entre les deux membres de la diade. Le fait que l'objet de ces échanges ne sorte pas de la relation est même une condition sine qua non de sa réalisation. Qu'en est-il alors pour des projets, comme les expéditions polaires, dans lesquels des ressources stratégiques ne peuvent être obtenues que dans le cadre de relations nouvellement créées ?

Hansen (1999) développe quant à lui une approche intéressante questionnant explicitement le degré de force des relations étudiées dans la réussite des projets de R&D d'une grande entreprise d'électronique américaine. Il étudie le problème de la recherche et du transfert d'informations entre des unités de recherche-développement au sein de grandes entreprises, en croisant la force des liens entre ces unités et le niveau de complexité du savoir échangé. Pour Hansen, les freins au transfert dans l'innovation de produit peuvent avoir deux sources : la bonne volonté de l'unité dépositaire du savoir recherché pour l'échanger (problème de pouvoir), et la capacité de l'unité demandeuse à absorber le nouveau savoir selon son degré de complexité. Il montre que, lorsque le savoir échangé est relativement courant, les liens faibles inter-unité aident les équipes de projet à trouver ces éléments de savoir dans d'autres unités, et accélèrent la réalisation des projets. Mais à l'inverse, ses résultats montrent que lorsque le savoir est d'un niveau de complexité élevé, ces liens faibles ont plutôt tendance à limiter les possibilités de transfert de connaissance, qui nécessiterait plutôt des liens forts, et à ralentir les projets.

Chollet (2002) a tenté une approche de ces ressources relationnelles dans une synthèse théorique de l'apport des relations personnelles de l'entrepreneur à la création de l'entreprise. Il traite globalement des caractéristiques d'ouverture (trous structuraux, liens faibles) ou de fermeture (densité, liens forts) de ce réseau et de son impact en terme d'information pour l'entrepreneur. Reprenant les conclusions de Hansen (1999), il renforce l'idée que, dans un contexte de création d'entreprise, la circulation d'informations complexes et le soutien affectif et moral de l'entrepreneur, nécessitent des liens forts pour se réaliser, tandis que la détection d'opportunité et l'accès à des informations nouvelles nécessitent des liens faibles et des trous structuraux dans le réseau de l'entrepreneur. Il conclut malgré cela à un impact équivoque de ces dimensions du point de vue de l'entrepreneur.

Ainsi au-delà des travaux originels de Granovetter et Burt, ces analyses pointent deux pistes qui nous paraissent fructueuses : l'intérêt d'une réflexion en terme d'articulation liens forts/liens faibles d'une part, et la prise en compte des processus d'entrée en coopération d'autre part.

---

Premier point, comme le montrent les recherches sur le capital social, des réseaux différents résolvent des problèmes différents dans les organisations (Lazega, 1998). Liens forts et liens faibles procurent les uns comme les autres des avantages organisationnels, mais ceux vont dépendre des objectifs poursuivis et de la nature des problèmes à résoudre. Les liens forts rendent efficaces les entreprises gérées par un noyau dur familial soudé, fournissent un soutien affectif nécessaire aux créateurs d'entreprises, et, plus original, sont incontournables pour l'incorporation de savoirs complexes issus de l'extérieur dans des équipes projet. Un des auteurs pionniers de la recherche sur le capital social, Coleman (1990), avait déjà insisté sur l'intérêt des réseaux fermés - donc composé de liens forts - pour réussir la socialisation des enfants. De leur côté, les liens faibles sont à l'origine de l'échange de petits services et de faveurs dans l'économie de troc qui définit les relations entre les départements R&D des entreprises et les universités, sont utiles aux créateurs d'entreprise dans l'accès à de nouvelles informations et l'identification des opportunités, mais aussi de façon symétrique et plus original, accélère les projets lorsque le savoir recherché par les équipes porteuses est plus courant et moins complexe. En fait, la valeur du capital relationnel est toujours relative au type de ressources recherchées ou d'actions engagées par les individus. Pour Coleman (1990, p. 302), une forme donnée de capital social ayant une certaine valeur pour telle action peut s'avérer sans utilité voire handicapante pour d'autres. Comme on le pressent, c'est finalement l'articulation entre les deux formes de liens qui pourrait s'avérer déterminante. Plus récemment, Burt (2001) a en effet développé l'idée que les approches de type « réseaux ouverts » ou « réseaux fermés » peuvent être tout à fait articulées pour définir une conception intégrée du capital social. Des relations soudées au sein d'un groupe seraient un gage de confiance et de transactions peu risquées, en particulier dans un environnement routinier. Mais cette performance ne deviendrait effective et ne se démultiplierait, dans un environnement riche en perspectives diverses, que si chaque membre du groupe dispose lui-même, à l'extérieur du groupe, d'un nombre conséquent de trous structuraux dans son réseau, c'est à dire de liens faibles le connectant à des cercles sociaux différents non reliés par ailleurs<sup>4</sup>.

Second point, la question de l'entrée en coopération commence à être posée, et interroge en retour la distinction liens forts/ liens faibles. Pour Kreiner et Schultz (1993), c'est l'échange de menus services qui mène ensuite à une personnalisation des liens gage de succès dans les projets de R&D. Pour Bouty (2000), l'engagement d'un acteur dans une relation d'échange (toujours dans le milieu R&D) va dépendre du degré de confiance et d'intimité qu'il accorde au partenaire qui le sollicite : si celui-ci est élevé, l'échange a toutes les chances de devenir une coopération durable et fructueuse. Mais paradoxalement, il faut bien qu'il y ait un premier échange pour que soit testée cette confiance. Sans que la distinction liens forts/liens faibles soit abordée, on en voit ici une part d'ambiguïté : selon le critère de la confiance, la relation d'échange durable ne pourrait débuter sans que ce ne soit déjà un lien fort sous l'angle du partage des valeurs. On rejoint ici l'analyse faite par Dameron (2004) qui distingue deux dimensions de la coopération, l'une complémentaire, basée sur l'échange de service, et l'autre communautaire, basée sur l'identification à un groupe partageant les mêmes valeurs, et qui constate la nécessaire articulation des deux au cours du temps pour rendre compte des mécanismes de coopération.

Avant de revenir sur ces pistes de réflexion, nous proposons dans la suite de décrire les deux expériences d'expéditions polaires évoquées plus haut.

## 4 Deux cas de mobilisation de réseaux sociaux dans l'organisation d'expéditions polaires

---

<sup>4</sup> Pour Burt (2001), « Closure describes how dense or hierarchical networks lower the risk associated with transaction and trust, which can be associated with performance. The holes argument describes how structural holes are opportunities to add value with brokerage across the holes, which is associated with performance ». Il conclut ainsi : « (...) while brokerage across structural holes is the source of added value, closure can be critical to realizing the value buried in the structural holes ».

---

On propose d'illustrer cette question à partir des cas de deux expéditions polaires<sup>5</sup> ayant un même objectif de traversée du Spitzberg et s'opposant sur le plan de la mobilisation des ressources relationnelles.

#### **4.1 L'expédition de Joël**

Joël est un jeune étudiant en génie civil, ayant vécu à l'étranger. Il a pris goût au voyage, aussi c'est tout naturellement qu'il va se proposer de prendre en charge le « raid » porté chaque année par son institution, une manière pour lui de partir vers une terre inconnue, le Grand Nord. Totalement inexpérimenté dans ce domaine, il va lire avec une grande attention le journal de bord laissé par l'équipe ayant réalisé un raid équivalent, il y a quelques années. Il prend en charge en tant que chef de l'expédition le recrutement de ses coéquipiers, en distinguant dès le départ les personnes qui iront au Spitzberg et celles qui constitueront la force d'appui et resteront en France. Il gère cette expédition sous le mode du management de projet.

Premier travail, le parrainage : Joël, grâce au père d'un membre de l'équipe, obtient le soutien d'une personnalité de premier rang ce qui lui permet de mobiliser un expéditeur connu. Celui-ci apporte sa caution de spécialiste du polaire à cette équipe novice entrant pour la première fois dans ce milieu.

Second travail, trouver des sponsors : cela n'est pas un problème pour ces étudiants rompus aux techniques marketings. De plus, il existe un réseau de partenaires qui s'est constitué au fil des ans autour des raids successivement organisés par l'institution, et parmi eux se trouvent d'anciens membres de l'institution. Un site internet et une plaquette d'information sont réalisés au cours de cette étape. Il réunit un budget de l'ordre de 100 000 € dont un tiers en matériel.

Troisième étape, la préparation : leur décalage en matière de savoir-faire est le point le plus délicat, et ils en ont conscience. C'est là qu'ils vont faire preuve de capacité d'ouverture, en contactant des experts « pour apprendre » le polaire. Ici aussi le soutien de cette personnalité de premier rang fournit un accès direct à une équipe de spécialiste qui prendra en charge de fait leur formation « polaire ». De relations en relations, le projet se construit, évolue, et passe par des phases d'apprentissage sur le terrain (week-end en haute montagne avec ces spécialistes ayant déjà réalisé ce raid). Les deux mois qui précèdent l'expédition sont très denses et les amènent à mobiliser, à nouveau, des ressources au delà de l'équipe constituée, les proches de ses membres pour la réalisation de divers travaux sur le matériel technique, comme par exemple les harnais de traction pour les pulkas. Après de multiples ajustements sur l'itinéraire, le planning des déplacements, le budget..., ils prennent la décision d'éviter deux zones dangereuses au départ puis à l'arrivée en mobilisant un moyen de déplacement mécanique. L'expédition - un mois au Spitzberg - a lieu et c'est une réussite. A leur retour, ils n'oublieront pas de remercier tous leurs partenaires et supports en se prêtant au jeu des médias à travers interviews, articles, conférences de presse, etc.

#### **4.2 L'expédition de Luc**

Luc est un puriste en matière d'expéditions polaires, c'est, pour lui, une manière de vivre. Sa vie est organisée autour du voyage en milieu polaire et il compte déjà à son actif plusieurs expéditions. Il est à la recherche d'un style, les voyages au long cours du début du XXème siècle. C'est aussi un passionné de montagne, domaine qui constitue son champ professionnel. C'est un solitaire, et lorsqu'il s'agit de partir, sa grande difficulté est de trouver des personnes qui acceptent de partir avec lui. Il conçoit ses expéditions avec un minimum de préparation, confiant dans sa capacité à faire face en situation. Le vécu en expédition en devient souvent rude... et se traduit par des tensions fortes qui deviennent, souvent, des inimitiés avec ses coéquipiers après

---

<sup>5</sup> Les deux expéditions présentées ici constituent donc la base empirique de notre étude, mais pour des raisons de confidentialité et d'exposé didactique, nous ne faisons apparaître ici que les éléments pertinents nécessaires à notre propos.

---

l'expédition. Deux proches membres de sa famille et quelques copains se comptant sur les doigts d'une main constituent l'intégralité de son équipe de préparation. Comme à son habitude, pour cette traversée du Spitzberg, il est, trois mois avant le départ, toujours sans équipier. Il avait diffusé l'information dans différents clubs de montagne et en retour il apprend qu'Eric est intéressé par ce type de projet. Après un contact téléphonique, le néophyte Eric se voit « embarqué » dans cette affaire. Luc, en partance pour un voyage professionnel de deux mois dans l'autre hémisphère, enverra les consignes par email et lui donne rendez-vous dix jours avant le départ pour une première rencontre lors d'un week-end de préparation.

Le budget est minimaliste, basé sur un emprunt bancaire et quelques ressources financières personnelles et familiales. Il revendique l'absence de sponsors et d'utilisation de moyens mécaniques pendant l'expédition. Malgré toutes les difficultés, le tandem débute l'expédition sur la cote Est du Spitzberg. Au bout de quelques jours, ils sont pris dans une violente tempête de neige, que la tente achetée d'occasion ne peut supporter. Ils sont alors obligés de revenir et d'abandonner l'expédition. Les tensions sont nées entre les deux acteurs de cette aventure et Luc se retrouve endetté et dans une situation financière délicate. Eric rentre en France. Luc avec le soutien moral et financier sans faille de ses proches reste tout de même sur place pour parfaire sa connaissance du terrain et préparer sa future tentative. Mais tout ceci fait partie de son éthique personnelle, c'est l'apprentissage nécessaire, le prix à payer pour organiser et réussir cette traversée du Spitzberg selon ses valeurs, selon son style.

### **4.3 Une analyse comparative de l'expédition de Luc et de Joel**

La lecture de ces deux cas révèle ici deux façons de gérer son projet du point de vue du réseau relationnel, s'opposant selon deux dimensions évoquées précédemment, la force des liens et le caractère intentionnel ou non des contacts établis. On peut dire, en forçant certes un peu le trait, que Luc, hormis pour le recrutement de son coéquipier, mène son projet dans un milieu fermé, constitué de liens forts principalement affectifs, ne résultant pas d'une intention particulière dans la mesure où il s'agit de son milieu de vie quotidien. De l'autre, Joel gère son projet dans un milieu ouvert où tout est à faire, développant des relations (des liens faibles) dans les divers registres nécessaires à la construction de son projet (apprentissage et transfert d'expérience, recrutement de l'équipe, matériel, technique, financier, météorologique, institutionnel...) mais prenant appui au départ, pour les plus importants, sur des liens forts. Dans le cas de Luc, le réseau est là, c'est son réseau. Il est constitué de liens forts, sa famille, ses plus proches amis, baignant dans les mêmes valeurs que les siennes, et sans prise de distance vis à vis du point de vue du principal protagoniste. Luc est perçu comme le spécialiste, crédité par les néophytes du savoir et de l'expérience, et auquel on accorde une grande confiance.

Et ce réseau est là sans qu'il soit nécessaire de le créer ou de chercher le contact. Constitué de son milieu de vie habituel, il est présent spontanément, s'organisant autour du seul point de vue du spécialiste qu'est Luc en terme d'expédition polaire. Ce milieu fonctionne comme un support de renforcement positif vis à vis de Luc, il ne lui permet pas d'interroger sa conception, de découvrir d'autres points de vue. Ce milieu est aussi relativement fermé sur lui-même, avec certes une grande fluidité d'échange entre les uns et les autres, mais sans apport d'informations nouvelles sur les techniques, les risques, les diverses solutions envisageables aux problèmes, etc... Le choix même du partenaire se fait avec un minimum d'interactions, sans anticiper sur la constitution de tests et d'expériences communes significatives, garantes d'une connaissance partagée et d'une bonne entente vitales pour générer les bons comportements lorsque le tandem sera engagé. Le fait qu'Eric soit un montagnard aguerri suffit à Luc, qui a lui-même commencé comme montagnard. Certes un apprentissage se réalise au cours de l'expédition, lors de la confrontation aux conditions effectives du raid. Mais le milieu polaire est ici particulièrement hostile et dangereux, et il pardonne difficilement la moindre erreur de préparation : on le voit, dès le premier écueil sévère (le choix de la tente), l'expédition est mise en danger et l'abandon, décision sage portant paradoxalement la marque de l'expérience de Luc, doit être décidé.

Joël de son côté a tout à apprendre et mettre sur pied, et il le sait. Il ne dispose pas de réseau a priori constitué pour cette action. Le recrutement de son équipe s'appuie sur des élèves de son école, sur les contacts de ses contacts. Il s'agit bien de liens faibles ; mais ceux-ci apportant chacun les ressources de leur propre milieu mobilisent leurs liens forts qui s'avèrent utiles, que ce soit au début de la préparation avec le soutien de la personnalité politique, ou à la fin avec

---

l'implication de proches dans l'élaboration du matériel des pulkas. On remarque au passage qu'en s'adjoignant le soutien d'une personnalité de haut rang, situé donc dans une strate sociale plus élevée, il suit en cela le constat de Nan Lin évoqué plus haut. Chaque registre du projet nécessite de prendre de nouveaux contacts ou de réactiver des liens créés lors des précédents raids de l'institution : trouver les appuis institutionnels, les sponsors..., et surtout les spécialistes du champ polaire. Il s'agit en effet de se préparer à quelque chose qu'on ne connaît pas et qui comporte une part non négligeable de risque, de se constituer une expérience certes non identique mais transférable dans le déroulement de l'expédition. C'est là que le lien fort activé par un des membres de leur équipe prend toute son importance en permettant la prise en charge de leur formation polaire par des spécialistes.

On le voit, Joël puis son équipe se retrouvent au centre de plusieurs cercles de relations avançant chacun dans leur domaine de spécialité, fournissant leurs informations, leurs connaissances et leurs savoir-faire, permettant des anticipations et des prises de décisions, comme par exemple la manière d'éviter les deux zones dangereuses, etc. : vis à vis du projet envisagé, les ressources ne sont plus entre les mains de quelques proches, mais sont situées dans les différents réseaux constitués au fur et à mesure, chaque nouvelle relation pouvant aussi offrir ses propres nouveaux contacts qui s'avèreront éventuellement utiles un peu plus tard. Le projet n'est plus constitué du seul moment de l'expédition, et ne concerne plus la seule équipe partie dans le Grand Nord : elle a commencé bien avant, et se termine aussi plus tard, lors des remerciements à tous ceux qui ont permis qu'elle aboutisse.

## **5 Discussion et conclusion : nature des liens et gestion de projet**

Nous pouvons opposer, ici, de manière un peu schématique, deux façons de gérer relationnellement un projet : des ensembles de liens faibles constitués intentionnellement dans le but explicite de mener un projet à terme, versus un ensemble de liens forts déjà présents et constituant l'essentiel des ressources. Cela tendrait à opposer « lien faible et intentionnel » d'un côté et « liens forts et non intentionnels ».

Revenons sur les avantages et les limites de ces deux modes de mobilisation des réseaux sociaux dans la conduite de projet. Ceci nous amènera à discuter les notions fondatrices de lien faible et de lien fort, puis l'articulation entre ces deux types de liens, et enfin à s'interroger sur les possibilités instrumentales effectives de ce type de travaux.

### **5.1 Avantages, limites et discussion des deux modes de mobilisations des réseaux**

Joël a bien compris l'intérêt de mobiliser des relations très à l'écart de son milieu habituel qui lui permettent d'accéder à des ressources déterminantes dans la construction du projet, même si l'éclatement des apports a largement contribué à restreindre la cohérence d'ensemble du projet. Nous sommes ici dans la perspective classique de Granovetter, la force des liens faibles, relayée par les travaux de Burt sur les trous structuraux. On note cependant que cette stratégie n'a pu se déployer sans l'intervention de lien fort. Joël mobilise un lien faible, un coéquipier qu'il a lui-même recruté. Ce lien faible mobilise un lien fort -son père- qui mobilise à son tour un lien fort, de nature professionnelle, qui va permettre par la suite de mobiliser des liens faibles comme l'expéditeur connu ou les spécialistes de montagne. Il y a dans le cas présenté une articulation essentielle entre lien faible et lien fort. Et c'est la mobilisation de ce lien fort qui va faire que les liens faibles mobilisés vont répondre positivement aux différentes sollicitations. On peut se demander pourquoi Joël a recruté ce coéquipier qui est un lien faible. Selon lui, ce recrutement s'est fait sur des valeurs communes mais aussi sur des apports potentiels que représentait cette personne dans la construction du projet. Mais en quoi ce lien est-il faible ? D'après Granovetter, selon le critère de partage des valeurs, ce lien devrait être plutôt caractérisé comme fort ; mais sous l'angle de la durée la relation, principal critère qu'il a mobilisé, il s'agit d'un lien faible. Second cas, nous avons caractérisé le lien entre le père et sa relation professionnelle avec une personnalité de premier rang comme forte : or, dans la littérature classique (Degenne et Forsé 1994 ; Forsé 1997), ces relations professionnelles sont plutôt classées comme faibles. Nous l'avons cependant décrit comme étant un lien fort, dans la mesure où ces deux personnes collaborent

---

depuis de nombreuses années ensembles sur une activité professionnelle générant des rapports essentiels de confidentialité : est-ce un lien fort ou un lien faible ?

Dans le cas de Luc, cette mobilisation des liens forts est une garantie de réponse lors de leurs sollicitations et de conservation de l'esprit de l'expédition qu'il a initiée. De plus en cas de coup dur comme pour la fin de l'expédition, les proches font face à la situation et comprennent tout de suite l'enjeu pour Luc. En revanche, le manque d'ouverture de ce réseau limite les choix possibles, comme cela a été le cas en matière de recrutement lorsque Eric a été le seul candidat, et accentue le risque d'insuffisance de la qualité technique des réponses apportées par le clan. Il est en effet impossible à ce dernier, par définition, de répondre à la variété des registres imposée par la construction de ce type de projet. On retrouve ici quelques idées évoquées dans le champ de l'entrepreneuriat comme le soutien essentiellement affectif fourni par ce type de lien. Dernier point, nous avons identifié Eric comme étant un lien faible parce que lui et Luc ne s'étaient jamais rencontrés physiquement auparavant, ce qui est le principal critère retenu par Granovetter pour identifier la faiblesse d'un lien. Pour autant, la base de leur relation repose sur des valeurs supposées communes de deux passionnés de la montagne, ce qui rapproche cette relation de ce que Granovetter appelle un lien fort. Qu'est ce alors que la force d'un lien ? Il nous paraît à présent nécessaire de revenir sur cette distinction capitale opérée par Granovetter entre lien fort et lien faible, avant de questionner à nouveau ces articulations non marginales entre des liens forts et de liens faibles présents dans les deux cas.

## 5.2 Retour sur la distinction opérée par Granovetter entre lien fort et lien faible

Le problème que nous rencontrons pour avancer dans notre réflexion repose sur la distinction entre lien fort et lien faible. Revenons sur les critères qui ont amené Granovetter à construire cette partition. On pressent qu'on va être amené à approfondir ces notions de liens faibles et liens forts et à préciser en quoi ce lien est fort ou faible. Granovetter dans son article fondateur dans l'*American Journal of Sociology* (1973, p. 1361) définit la force des liens de la façon suivante :

*«La force d'un lien est une combinaison (probablement linéaire) de la durée, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle), et des services réciproques qui caractérisent le lien.*

*Chacun de ces éléments est à quelque chose près indépendant des autres, bien que l'ensemble soit objectivement corrélé. La discussion de la construction de mesures opérationnelles et des poids à attribuer à chacun des quatre éléments est renvoyée à une future étude empirique. Pour notre propos actuel, il suffit que nous soyons d'accord de manière grossière et intuitive pour reconnaître quand un lien est fort, faible ou absent. » 6*

Pour Granovetter, ce qui caractérise la force d'un lien entre deux individus est une combinaison de 4 facteurs : la durée du lien, l'intensité émotionnelle, la nature des confidences et enfin la nature des services échangés. Il admet l'existence d'une certaine indépendance entre ces différents facteurs, mais surtout, la hiérarchie établie n'est pas neutre nous semble-t-il et nous intéresse ici au plus haut point. Nous proposons d'avancer dans cette direction dans un premier temps, puis de revenir dans un deuxième temps comme l'indique aussi Granovetter à la question de leur articulation.

Le premier facteur de démarcation entre lien fort et lien faible est la durée de la relation. Cette « durée » de la relation peut être appréhendée de trois différentes manières :

- l'ancienneté de la relation : « Je le connais depuis trente ans » ;
- le temps passé effectivement ensemble : « Nous avons joué ensemble pendant trois ans dans la même équipe de basket » ;

---

<sup>6</sup> L'ouvrage de Granovetter de 1974, réédité en 1995, détaille les aspects méthodologiques des enquêtes menées par Granovetter en 1969 à Newton (faubourg de Boston). L'auteur a en pratique mixé des entretiens et une enquête postale se complétant l'une l'autre. Cela nous a permis de constater que la construction de l'indicateur lien fort/liens faibles a été réalisée après enquête à partir des matériaux recueillis en appréciant a posteriori et qualitativement les 4 critères. Granovetter en était conscient et a bien proposé de revisiter plus tard la question, mais semble a priori ne pas y avoir donné de suite (1982).

- la fréquence des contacts : « Je le voyais trois fois par mois ».

Ces différentes modalités peuvent se combiner. Ainsi on peut opposer à partir de ces différentes variables la nature des liens entre deux individus -fort ou faible- sans pour autant proposer la valeur d'un indicateur permettant une distinction nette entre un lien faible et un lien fort. C'est ce critère le plus facilement objectivable qui est le plus souvent mobilisé par Granovetter dans ces travaux (1973 ; 1982 ; 1995) et souvent d'une manière unique.

Le deuxième facteur est « l'intensité émotionnelle » éprouvée par les acteurs en situation - il faudrait probablement préciser intensité émotionnelle « positive ». En utilisant ce critère, Granovetter identifie le degré de proximité perçu par un individu vis-à-vis d'un autre. Nous sommes sur une appréciation subjective d'autrui. C'est parce que nous identifions une personne comme très proche de nous-même que nous allons développer une relation. Nous interprétons cette intensité émotionnelle positive comme l'expression d'un mécanisme d'identification des acteurs à des valeurs communes. Or en assimilant ainsi un lien fort à l'intensité d'identification interpersonnelle, nous nous situons sur le terrain de l'un des mécanismes fondant la coopération, ce que Dameron (2004) appelle la coopération communautaire, dans ses travaux sur les modes de coopération des équipes projet. C'est l'identification des acteurs l'un à l'autre qui spécifie la nature du contact. Ce point nous permet de distinguer nettement cet indicateur des deux suivants qui renvoient à un second mécanisme de coopération, la coopération complémentaire (Dameron ; op.cit.).

Les deux autres facteurs retenus par Granovetter sont l'intimité traduisant l'échange de confidences, et la nature des services échangés. Ceux-ci peuvent être interprétés comme un indicateur global d'échange d'information et de service entre les acteurs qui renvoient délibérément à un mécanisme de coopération complémentaire (Dameron ; op.cit.) fondé sur l'échange de ressource entre des individus dans une perspective de rationalité calculatoire.

Ces deux sources de coopération doivent être clairement distinguées, au moins analytiquement. Comme l'a montré Dameron, ces deux mécanismes renvoient à des pans entiers de la sociologie, de Durkheim à Crozier, en passant par Weber. Il nous paraît légitime dans notre volonté de catégoriser l'intensité des liens de distinguer le type de coopération auquel elle correspond, puisqu'à chaque mécanisme de coopération, communautaire ou complémentaire, devrait correspondre un type de relation. De plus, nous nous situons dans une perspective pragmatique. Dans ce cadre, le fait pour un acteur d'avoir de multiples liens sociaux n'est pertinent que si ces liens sont l'amorce d'une coopération effective : pourquoi en effet développer des liens s'ils ne répondent pas lors de notre sollicitation ? Nous sommes bien ici dans la perspective de Granovetter où le réseau n'est considéré que comme une ressource pour l'action.

Nous proposons de résumer dans un tableau ces différents résultats :

Tableau 1  
En quoi un lien est-il fort ou faible ?

Nature du Lien	Facteur Temporel			Degré de proximité identitaire	Niveau d'information ou/et des services échangés
	Durée	Fréquence	Temps ensemble		
Intensité du Lien					
Lien fort		Elevé		Fort	Fort
Lien faible		Réduit		Faible	Faible

Prenons le cas d'un lien très faible selon les trois critères retenus : le temps, le degré de proximité identitaire et le niveau d'information et/ou de service échangés. En ce qui concerne la variable temps, je peux avoir rencontré une personne hier pendant trois heures pour la première fois de ma vie et entreprendre aujourd'hui un grand nombre d'échange d'information avec elle parce nous avons constaté un degré de connivence en quelques minutes. Le temps extrêmement

---

réduit d'une relation n'est pas un obstacle en soi à la coopération. Par contre si le degré de proximité identitaire est très faible, il n'y aura pas d'amorce de coopération communautaire ; et si les potentialités d'échanges sont très réduites, il n'y a pas non plus d'amorce de coopération complémentaire. En clair, cela signifie, que les perspectives de coopération pour ce type de lien sont quasi inexistantes. Qu'est-ce donc alors que ce lien faible ? Est-ce le lien faible selon Granovetter ? Nous pensons que non, et que le lien faible évoqué par Granovetter est certes faible sous l'angle temporel, mais par contre est « potentiellement fort » sur l'un des deux autres critères à même d'initier une coopération effective. Nous qualifions ce type de lien faible, celui qui nous intéresse puisqu'il va répondre lors de sa mobilisation, de « lien faible potentiellement coopératif ». Cette coopération peut avoir comme point de départ aussi bien une proximité identitaire qu'une possibilité d'échange d'information ou de service, et cette distinction nous semble fondamentale du point de vue instrumental. Par ailleurs, S. Dameron (2004) a montré tout l'intérêt de distinguer dans les mécanismes de coopération d'une équipe projet ces deux types de coopération mais a surtout montré les possibilités de passage entre ces deux formes de coopération dans le cours d'une même relation, source et garant de pérennité et d'efficacité de ses pratiques coopératives. Il est aisé d'imaginer qu'il existe des relations entre ces deux types de coopération au sein d'un même lien social et que la faiblesse de l'un peut être compensée par la force de l'autre et que tout ceci est évolutif au fil du temps. Dans tout les cas, l'important ici est de mettre en avant que les liens faibles qui peuvent faire l'objet d'une mobilisation sont des liens « faibles potentiellement coopératifs » et ceci quelque soit la source de cette coopération. Ces liens « faibles potentiellement coopératifs » sont aussi par définition des liens « potentiellement forts ».

La question de l'articulation entre les deux types de lien peut être abordée d'une manière plus approfondie à partir des précisions que nous venons d'apporter sur la définition des liens forts et des liens faibles. Nous avons d'un côté le projet de Joël s'appuyant principalement sur des liens faibles, avec un apport déterminant des liens forts des membres de l'équipe (mobilisation d'une personnalité politique de premier rang), et de l'autre le projet de Luc basé sur des liens forts, mais pour lequel l'opération cruciale du recrutement de son coéquipier se réalise par défaut par un lien faible. Que devient alors cette articulation ? La distinction lien fort - lien faible sous l'angle du temps devient insuffisante pour en rendre compte. Ce qui importe dans la mobilisation de la chaîne est en effet la nature coopérative des liens établis par les acteurs. Est-il possible d'envisager des liaisons qui feraient apparaître des discontinuités de formes coopératives ? C'est ce que l'exemple de Joël tendrait à démontrer. C'est un lien fort sous l'angle de la proximité identitaire qui va permettre mobiliser un lien faible sous l'angle d'une coopération complémentaire. Nous retrouvons ici la thèse de Dameron pour qui il y a un enjeu à opérer des transitions entre ces deux formes coopératives pour la coopération elle-même. Pour Luc la mobilisation d'un lien faible potentiellement coopératif sous l'angle communautaire a finalement bien fonctionné : il a trouvé un équipier avec qui il a pu effectivement « partager » une partie de son expédition, même si au terme du projet les liens sont complètement distendus. Enfin, si nous suivons Bouty (2000), l'idéal serait de pouvoir mobiliser des liens faibles sous l'angle de la durée mais ayant un fort potentiel de coopération identitaire de façon à permettre le développement d'une coopération équilibrée en matière d'échange d'information et de service. Réciproquement, des échanges de service peuvent être l'amorce de coopérations durables, ce que Kreiner et Schultz (1993) ont appelé l'économie de troc. Tous ces résultats confortent l'idée qu'il faut décortiquer les mécanismes de mobilisation des réseaux sociaux en approfondissant les notions de lien faible-lien fort et leurs modes d'articulation ; et rajoutons au plan méthodologique la nécessité d'une proximité avec le cours de l'action pour saisir ce type de phénomène. Notons en effet, que lors d'une présentation publique du déroulement de l'expédition, Joël a gommé le rôle joué par cette personnalité politique. L'acteur reconstruit l'histoire de ce qu'il a vécu en fonction du « tiers » à qui il s'adresse<sup>7</sup>. Ces problèmes méthodologiques ne doivent pas être sous évalués si nous voulons comprendre d'une manière fine le fonctionnement des réseaux comme une ressource pour l'action.

---

<sup>7</sup> Il ne s'agit pas d'un problème nouveau pour les disciplines qui ont investi les techniques d'entretien comme la sociologie par exemple. Mais ce problème méthodologique fait l'objet d'une attention particulière actuellement où des écarts importants apparaissent dans des travaux entre ce que nous faisons et ce que nous disons. Nous renvoyons ici aux travaux du sociologue Bernard Lahire et plus particulièrement à son dernier ouvrage, *Portraits sociologiques*, Nathan, 2003.

---

Enfin, la question délicate de l'intentionnalité dans la création des liens reste posée et mériterait une analyse plus fine de leur contenu : les effets positifs des relations développées résultent à la fois d'investissements délibérés et d'ententes interpersonnelles qui dépassent le strict cadre des seuls objectifs instrumentaux à l'origine de la prise de contact. Cette question de l'intentionnalité trouve ici un nouvel éclairage dans le sens où elle pousse plus loin les possibilités instrumentales de la coopération. Comme le montre Dameron (2004), on peut accentuer les modalités de passage entre ces deux formes de coopération. La dimension de proximité identitaire de cette coopération rappelle les limites déjà évoquées : l'option stratégique poussée à l'extrême signifie la fin du réseau par suspicion, même si à l'inverse ne pas avoir de stratégie signifie se priver d'un puissant moyen d'action.



---

## Bibliographie

- Akrich M.L., Callon M., Latour B. 1988. A quoi tient le succès des innovations ? *Gérer et Comprendre*, juin.
- Adler P. S., Kwon S.-W. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, January, Vol. 27 Issue 1, 17-40.
- Arrègle J.-L., Durand R., Véry P. 2004. Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, *M@n@gement*, n° 7/1, 13-36.
- Berry M., Barbier J.-M. (dir.). 1996. *Savoirs théoriques et gestion*, in *Savoirs théorique et savoirs d'action*, Presses Universitaires de France, 43-56.
- Birley S. 1985. The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, vol.1/1, 107-117.
- Bolino M.-C., Turnley W.-H., Bloodgood J.-M. 2002. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *Academy of Management Review*, October, Vol. 27/4, 505-522.
- Boutillier S., Uzinidis D. 2000. Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur, in Verstraete T. (éd.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Ed. Management et Société.
- Bouty I. 1998. Gérer le paradoxe de vos laboratoires, *Les Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n° 54, décembre.
- Bouty I. 2000. Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resources Exchanges Between R&D Researchers Across Organizational Boundaries, *Academy of Management Journal*, n° 43/1 : 50-65.
- Burt R.S. 1992. *Structural Holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge Mass. & London England.
- Burt R.S. 1995. Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, 4 : 599-628.
- Burt R.S. 2000. The network entrepreneur, in Richard Swedberg (ed.), *Entrepreneurship*, 281-307 [1993].
- Burt R.S. 2001. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital, in N. Lin, K. Cook and R.S. Burt (eds), *Social Capital: Theory and Research*, London, Aldine de Gruyter.
- Chiapello E. 1998. *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Les Editions Métailié, coll. Leçons de choses, 272 p.
- Chollet B. 2002. « L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ? », communication au 6ème Congrès International Francophone sur le PME, HEC Montréal, 19 p.
- Coleman J. 1990. *Social Capital*, in *Foundations of Social Theory*, Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press, 300-321.
- Dameron S. 2004. Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet, *M@n@gement*, 7(3) :137-160.

- 
- David A. 2005. Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, n° 39 : 139-166.
- Degenne A., Forsé M. 1994. *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- Degenne A., Fournier I., Marry C., Mounier L. 1991. *Les relations sociales au cœur du marché du travail*, Sociétés Contemporaines, 5 : 75-97.
- DiMaggio P., Louch H. 1998. Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases Do People Most Often Use Networks ?, *American Sociological Review*, 63, 619-637.
- Flap H., Bulder B., Volker B. 1998. Intra-organizational Networks and Performance : A Review, *Computational & Mathematical Organization Theory*, vol. 4, n°2, 1-39.
- Forsé M. 1997. *Capital social et emploi*, *L'Année sociologique*, 1, 47 : 143-181.
- Garel G. 2003. *Le management de projet*, Paris, La Découverte, Collection Repères.
- Godechot O., Mariot N. 2004. Les deux formes du capital social. Structures relationnelles des jurys de thèses et recrutement en science politique, *Revue Française de Sociologie*, 45-2 : 243-282.
- Granovetter M.S. 1973. The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter M.S. 1982. The strength of weak ties : a network theory revisited, in P. V. Marsden, N. Lin (éds), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, Sage.
- Granovetter M.S. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddness, *American Journal of Sociology*, vol. 91 n°3, novembre, 481-510.
- Granovetter M.S. 1994. Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse, in A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 79-94.
- Granovetter M.S. 1995. *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, Harvard University Press, Cambridge Mass. & London England, 251 p., 2nd ed. (1st ed. 1974).
- Hansen, M. T. 1999. The Search-Transfer Problem: The Rôle of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, n° 44, 82-111.
- Huault I. (dir.). 2002. *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, éditions EMS - Management et Société.
- Huault I. 1998. Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, *Annales des Mines, Série : Gérer et comprendre*, juin, n° 52, 73-86.
- Hubert A. 2003. Eléments de logistique en matière d'expédition polaire à ski, in Lièvre, P. (dir.), *La logistique des expéditions polaires à ski*, GNGL, 46-51.
- Julien P.A. 2000. Régions dynamiques et PME à forte croissance. Incertitude, information potentielle et réseaux à faibles signaux, in Verstraete T. (éd.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Ed. Management et Société, p. 49-66.
- Kreiner K., Schultz M. 1993. Informal Collaboration in R&D. The Formation of Networks Across Organization, *Organization Studies*, 14/2, 189-209.
- Lazega E. 1998. *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, PUF, 128 p.
- Lecoutre M. 2003. *Capital social, école et entreprises sur le marché du travail*, thèse de doctorat de sociologie, Université Paris 5 - René Descartes, 323 p.
-

- 
- Lièvre P. 2004. La logistique en milieux extrêmes, le cas des expéditions polaires, in *La logistique entre management et optimisation*, Lièvre P., Tchernev N. (dir.) Edition Hermès Lavoisier, 149-156.
- Lin N. 2001. *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge-UK, Cambridge University Press.
- Midler C. 1998. *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Dunod, coll. Stratégies et management (1ère éd. 1993).
- Nahapiet J., Ghoshal S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, April, Vol. 23 Issue 2, 242-266.
- Shaw E. 1999. Networks and Their Relevance to the Entrepreneurial/Marketing Interface : A Review of the Evidence, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol.1 (1), 24-40.
- Star J.A., Macmillan I.C. 1990. Resource Cooptation via Social Contracting : Resource Acquisition Strategies for New Ventures, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 79-92.
- Steier L., Greenwood R. 2000. Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks, *Organization Studies*, 21(1): 163-192.
- Steiner P. 1999. *La sociologie économique*, Paris, La Découverte, coll. Repères n°274.
- Swedberg R. (éd.). 2000. *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, 403 p.
- Wacheux F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.