



**HAL**  
open science

# Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux

Myriam Karoui

► **To cite this version:**

Myriam Karoui. Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux. Autre. Ecole Centrale Paris, 2012. Français. NNT : 2012ECAP0036 . tel-00905525

**HAL Id: tel-00905525**

**<https://theses.hal.science/tel-00905525v1>**

Submitted on 18 Nov 2013

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

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



ÉCOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES « ÉCOLE CENTRALE PARIS »

**THÈSE**  
*pour l'obtention du*  
**GRADE DE DOCTEUR**  
*présentée et soutenue publiquement par*

**Myriam KAROUI**

*Le : 21 septembre 2012*

**Spécialité : Sciences de gestion**

Laboratoire d'accueil : Génie industriel

**Visibilité du capital social à travers les médias sociaux :**  
**Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un**  
**outil d'Analyse de Réseaux Sociaux**

**Directeur de thèse**

**Mme Aurélie Duzert**, Maître de conférences-HDR, Ecole Centrale Paris

**Jury**

**Rapporteurs :**

**M. Nicolas Lesca**, Professeur à l'Université Claude Bernard Lyon

**M. François-Xavier de Vaujany**, Professeur à l'Université de Paris-Dauphine

**Examineurs :**

**M. Eric Juin**, Directeur e-Services, BOUYGUES CONSTRUCTION

**Mme. Nathalie Mitev**, Senior Lecturer, London School of Economics and Political Science





# Remerciements

---

Je rédige cette page de remerciements tout en pensant à tout le chemin parcouru depuis le début de ce travail de thèse de doctorat. Un bel exercice qui me fait surtout réaliser que je n'aurais jamais pu achever ce projet de thèse sans le soutien de plusieurs personnes. Aujourd'hui, c'est l'occasion pour moi de les remercier.

Je pense tout d'abord et en premier lieu à ma directrice de thèse, Aurélie Dudezert. Je la remercie de m'avoir fait confiance, de m'avoir accordé beaucoup de son temps et surtout d'avoir su me motiver tout en exigeant de la rigueur. Merci de m'avoir poussé à saisir les bonnes opportunités qui se sont offertes à moi. J'ai beaucoup appris grâce à tes directives et tes précieux conseils. Tu m'as tout simplement transmis le goût pour la recherche. Un grand merci pour cet encadrement de qualité intellectuellement et humainement.

Mes sincères remerciements vont également aux membres de mon jury qui ont accepté d'évaluer ce travail de thèse. Je remercie tout particulièrement les professeurs Nicolas Lesca et François- Xavier de Vaujany pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette thèse en acceptant d'être rapporteurs. J'en suis honorée. Je remercie aussi le professeur Nathalie Mitev de m'avoir fait l'honneur de présider mon jury de thèse. Enfin, je remercie Monsieur Eric Juin pour la richesse de son regard expérimenté et professionnel dans l'examen de mes travaux.

Cette thèse est également le fruit d'une collaboration avec des professionnels de deux collectivités territoriales et de BOUYGUES CONSTRUCTION. Je tiens tout particulièrement à les remercier pour leur accueil, leur confiance et leur disponibilité sans lesquels je n'aurais pu collecter les données suffisantes qui ont enrichi ce travail de thèse et l'ont rendu possible.

Je pense naturellement aux belles rencontres et aux échanges enrichissants que j'ai pu avoir avec plusieurs membres de l'équipe EPOCC du laboratoire Génie Industriel. Je tiens donc à remercier Aude, Cécile, Kelly, Eléonore et Carine pour leur convivialité et leur soutien sans faille. Une attention particulière à mes deux étudiants que j'ai co-encadrés pour le Master2 recherche, Florian Lenoble et Lucas Verra Gabriel. Leur aide a été précieuse dans le processus de collecte de données et je leur en suis profondément reconnaissante.

Mes remerciements s'adressent ensuite à tous les membres du Laboratoire Génie Industriel pour leur accueil, leur convivialité et leur soutien. Une pensée particulière pour Bill, Emna Benzarti, Oualid Jouini ,Toufic Zaraket, Nydia Gonzalez, Moustapha Dandache, Imen Safra, Yann Leroy, Olivier Cailloux, Ludovic Alexandre-Vidal, Zied Jomai, Asma Ghaffari, Yann Bouchery et Guillaume Goudenège. Enfin, je tiens tout particulièrement à remercier Anne, Sylvie, Carole, Corinne et Delphine sans qui la thèse ne se déroulerait pas dans de si bonnes conditions. Merci pour votre soutien et votre aide au quotidien pendant toutes ces années de thèse.

Enfin, je remercie mes amis et ma famille qui ont largement contribué à l'aboutissement de ce projet de thèse. Merci à Souad, Molka, Hejer, Rym , Dorra, Houda, Zeineb, Najla, Arij, Imen, Ines, Nizar et Haythem, Dali et Amen d'avoir partagé aussi bien les bons que les durs moments de la thèse et surtout d'avoir subi le stress que je vous aurais communiqué par moments. Merci à mes chers parents, à ma sœur, à mes frères et à ma belle sœur. Sans votre enthousiasme et vos encouragements infaillibles, tout ceci n'aurait pas pu être possible. Aujourd'hui je leur dédie cette thèse.

Myriam

# Résumé

---

Dans l'environnement économique et managérial actuel, le capital social est de plus en plus considéré comme un pré-requis à l'action collective en organisation facilitant la collaboration et l'innovation dans les organisations. La gestion effective de ce capital social est devenue une priorité pour de plus en plus d'organisations privées ou publiques. Les technologies d'Analyse de réseaux sociaux (Social Network Analysis- SNA) sont considérées comme un moyen efficace pour la visualisation des liens informels entre acteurs, du circuit de relations implicites par lequel s'effectue réellement le travail et donc la description du capital social au sein d'une organisation. L'introduction de ces technologies SNA peut être alors pour les acteurs un symbole traduisant l'importance que prend cette ressource informelle qu'est le capital social. Elle peut être aussi le symbole de l'aptitude de l'organisation à la gérer rationnellement. Dans ce contexte, le capital social prend une nouvelle dimension pouvant aider les acteurs à maintenir et à développer leurs positions sociales au sein de l'organisation. L'introduction d'un outil SNA peut être alors une opportunité pour les acteurs de redistribuer l'influence et le pouvoir entre eux.

Ce travail de thèse vise à comprendre les dynamiques sociales qui viennent influencer le processus d'appropriation d'une technologie SNA au sein d'une organisation. Pour ce faire, nous avons mené une étude inter-cas menée au sein de deux collectivités territoriales françaises et une étude intra-cas chez BOUYGUES CONSTRUCTION en nous appuyant sur un cadre théorique mobilisant la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg et la théorie de la pratique de Bourdieu.

Un des principaux résultats de cette thèse est que l'appropriation d'une technologie SNA passe principalement par une appropriation socio-politique en deux phases : une phase d'appropriation de la nouvelle dimension donnée au capital social et une phase d'appropriation de la technologie pour servir les intérêts des acteurs concernant le développement du capital social. Nous avons également identifié que l'introduction d'un outil SNA est assignée à différentes notions symboliques (symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision, symbole du soutien du top-management des pratiques de travail transversales, le symbole de la rigidité des structures organisationnelles, le symbole de la gestion des ressources informelles comme une ressource spécifique, le symbole de l'exclusion...) qui viennent légitimer et asseoir les différentes stratégies des groupes d'acteurs. Enfin, nous avons constaté que certains symboles liés à l'introduction du SNA sont étroitement liés à la culture de l'organisation. Ces principaux résultats ont pu être confortés par l'étude intra-cas menée chez BOUYGUES CONSTRUCTION, présentée comme une étude d'un cas particulier pouvant compléter l'investigation menée au sein des deux collectivités territoriales.

**Mots clefs : *Analyse de réseaux sociaux, capital social, domination sociale, jeux de pouvoir, stratégie d'acteurs, appropriation, étude de cas, capital symbolique.***

# Abstract

---

In a global economic and managerial environment, social capital is considered an important prerequisite to effective collective action in organizations. The active management of social capital has become an important priority for many organizations in the private and public sectors. Social Network Analysis Systems (SNA) are a form of social media that provide powerful tools to describe and visualize the social capital in an organization. SNA tools make visible informal links between actors, the informal network of links through which work is really done and thus the social capital of an organization. The implementation of such tools may be a signal for actors that hence social capital is a crucial resource for the organization. Thus, SNA becomes a symbol that informal resources like social capital is now crucial for the organization and the symbol of the organization ability to rationally manage it. Moreover social capital as it becomes an important asset may be considered as a symbolic capital that can lead actors to increase their social domination.

This thesis aims to understand the social dynamics that influences actors' adoption of a SNA tool in an organization. We have conducted multiple-case studies of two French Administrations (*Mayoral offices*) and an additional single case referred to a French industry BOUYGUES CONSTRUCTION drawing on Crozier and Friedberg's theory of strategic actor and Bourdieu's theory of practice.

The first principle result is that the adoption of a SNA technology is primarily a socio-political appropriation that occurs through two phases: in the first phase actors discover social capital as a new symbolic capital and in a second phase they use the technology to influence the development of the organizational social capital in order it can serve their own interests. We have also identified that the introduction of a SNAS tool is assigned to different symbolic notions (symbol of the legitimization for control and supervision, symbol of top-management support for the development of transversal work practices, symbol of the rigidity of organizational structure, symbol of the management of informal resource as specific resource, symbol of exclusion) useful to provide legitimacy to the actors' strategies in organizations. Finally, we highlight that these symbolic notions appear connected to the organizational culture. These key findings have emerged from our multiple-case study and have been reinforced the additional single case studied in BOUYGUES CONSTRUCTION. This single case complements the investigation conducted in the two Mayoral offices.

Keywords: *Social Network Analysis, social capital, social domination, struggle of power, actors' strategy, adoption, case study, symbolic capital.*



A mes parents...la force de mes ambitions.

# Table des matières

---

<i>Liste des tableaux</i>	<i>ix</i>
<i>Table des abréviations</i>	<i>x</i>
<i>Introduction générale</i>	<b>11</b>
<i>Chapitre 1 : Revue de la littérature sur les concepts de réseaux sociaux, analyse des réseaux sociaux et capital social</i>	<b>11</b>
<i>Introduction</i>	<b>12</b>
<b>Section 1 : Les réseaux sociaux au sein des organisations</b>	<b>13</b>
1.1. Définition du concept de réseau social	13
1.2. Théories sur les réseaux sociaux	18
1.3. La méthode de l'analyse de réseaux sociaux	21
<b>Section 2 : Les réseaux sociaux à l'origine d'un capital utile pour l'organisation</b>	<b>24</b>
2.1 De la structure sociale au capital social de l'organisation	24
2.2 Les différentes dimensions du capital social	26
<b>Section 3 : Instrumentation du capital social et technologies de réseaux sociaux : Les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE)</b>	<b>28</b>
3.1 Typologie des différents réseaux sociaux numériques	28
3.2 Typologie des usages des RSE (Réseau Social pour Entreprise) et d'un outil SNA (outil d'Analyse de Réseaux Sociaux)	31
3.3 Outils SNA et visibilité de la structure informelle	38
<i>Conclusion</i>	<b>42</b>
<i>Chapitre 2 : Jeux de pouvoir et appropriation des technologies d'Analyse de Réseaux Sociaux –SNA–</i>	<b>45</b>
<i>Introduction</i>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Théories d'appropriation des technologies en SI</b>	<b>49</b>
1.1. Le choix d'une approche sociologique des usages	50
1.1.1 La théorie de l'Acteur Réseau (ANT) ou la théorie de la traduction	52
1.1.2 La théorie de la construction sociale de la technologie (SCOT)	54
1.1.3 La théorie du « coping » ou des stratégies d'ajustement	58

1.2. Le rôle des jeux de pouvoir dans le processus d'appropriation d'un SNA _____	61
<b>Section 2 : Le cadre théorique : la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et la théorie de la pratique de Bourdieu (1980, 1985) _____</b>	<b>64</b>
2.3 Les stratégies d'acteur au cœur du processus d'appropriation : Théorie de Crozier et Friedberg (1977) _____	64
2.4 Du capital social au capital symbolique : La théorie de la pratique (Bourdieu, 1980 ; 1985) _____	66
<b>Conclusion _____</b>	<b>68</b>
<b>Chapitre 3 : Posture épistémologique et cadre méthodologique de la recherche _____</b>	<b>70</b>
<b>Introduction _____</b>	<b>71</b>
<b>Section 1 : La méthodologie de recherche adoptée _____</b>	<b>73</b>
1.1 Posture de recherche épistémologique _____	73
1.1.1 Posture interprétative... _____	75
1.1.2 ...corrélée à une posture critique _____	77
1.2 Etude de cas qualitative comme stratégie de recherche _____	79
<b>Section 2 : Etude exploratoire au sein de la Mairie du sud _____</b>	<b>81</b>
2.1 Le contexte de l'étude exploratoire: Le projet Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations (ARSA) _____	82
2.2 Les modalités d'intervention des chercheurs _____	85
2.3 Le Contexte des collectivités territoriales françaises _____	85
2.4 Deux logiques d'action en interaction au niveau individuel et au niveau organisationnel _____	87
2.5 Construction du prototype SNA _____	88
2.5.1 Lancement du comité de pilotage _____	89
2.5.2 Le consensus des projets transversaux _____	89
2.5.3 Collaboration avec le projet transversal « Dématérialisation » : La question de la responsabilité des actes de gestion _____	91
2.5.4 Présentation du prototype au comité de pilotage _____	92
2.6 Synthèse de l'étude exploratoire _____	95
<b>Section 3 : Etudes de cas multi-sites : Le cas de la Mairie du sud et Le cas de la Mairie du nord _____</b>	<b>99</b>
3.4 Méthodes de collecte de données qualitatives _____	100
3.4.1 Le contexte de la Mairie du nord : Deuxième cas sélectionné _____	100
3.4.2 Collecte de données empiriques primaires et secondaires _____	101
3.5 Analyse des données : L'Analyse de Contenu Thématique (ACT) _____	107
3.6 Utilisation du logiciel Nvivo _____	108
3.6.1 Le codage par approche déductive _____	110

3.6.2	Le codage par approche inductive _____	111
3.7	Critères de validité de la recherche _____	114
<b>Conclusion _____</b>		<b>123</b>
<b>Chapitre 4: Etude de cas multi-sites: analyse des cas de la mairie du nord et de la mairie du sud _____</b>		<b>125</b>
<b>Introduction _____</b>		<b>126</b>
<b>Section 1 : Analyse du cas de la Mairie du nord _____</b>		<b>127</b>
1.1.	Perceptions des acteurs de la Mairie du nord de leur capital social _____	127
1.2.	Evaluation des acteurs de la Mairie du nord de l'outil SNA _____	130
1.3.	Des premières évaluations aux dynamiques sociales d'appropriation de l'outil SNA au sein de la Mairie du nord _____	134
<b>Section 2 : Analyse du cas de la Mairie du sud _____</b>		<b>136</b>
2.1	Perceptions des acteurs de la Mairie du sud sur leur capital social _____	136
2.2	Evaluation de l'outil SNA par les acteurs de la Mairie du sud _____	138
2.3	Des premières évaluations aux dynamiques sociales d'appropriation de l'outil SNA au sein de la Mairie du sud _____	143
<b>Section 3: Analyse croisée entre le cas de la Mairie du nord et la Mairie du sud _____</b>		<b>147</b>
<b>Conclusion _____</b>		<b>153</b>
<b>Chapitre 5: Etude intra-cas: le cas BOUYGUES CONSTRUCTION _____</b>		<b>154</b>
<b>Introduction _____</b>		<b>155</b>
<b>Section 1 : Méthode de collecte et d'analyse des données empiriques _____</b>		<b>156</b>
1.1.	Le contexte du terrain d'intervention : BOUYGUES CONSTRUCTION _____	156
1.2.	Collecte et analyse de données : Entretiens semi directifs et analyse du contenu thématique _____	157
<b>Section 2 : Analyse du cas BOUYGUES CONSTRUCTION : Perceptions autour de l'idée de déploiement d'un RSE _____</b>		<b>158</b>
2.1	Un outil qui appelle à expliciter le mode de fonctionnement informel de l'entreprise _____	158
2.2	Un outil décrit comme nécessaire et utile mais qui bouscule les pratiques de travail _____	160
<b>Conclusion _____</b>		<b>164</b>
<b>Chapitre 6 : Résultats et discussion de l'étude exploratoire, de l'étude inter-cas (Mairie du nord et Mairie du sud) et de l'étude intra-cas (BOUYGUES CONSTRUCTION) _____</b>		<b>166</b>
<b>Introduction _____</b>		<b>167</b>

<b>Section 1 : Processus d'appropriation de l'outil SNA en deux phases</b>	<b>168</b>
1.1. Première phase du processus d'appropriation : Une nouvelle dimension symbolique pour le capital social à travers l'outil SNA	168
1.2. Deuxième phase du processus d'appropriation : La lutte des groupes sociaux pour une appropriation stratégique du capital symbolique	170
<b>Section 2 : Notions symboliques autour de l'introduction de l'outil SNA</b>	<b>176</b>
2.1 L'outil SNA comme le symbole de la légitimité du pouvoir et du contrôle	176
2.2 L'outil SNA comme le symbole d'une mutation de la culture de l'organisation	177
2.3 L'interprétation symbolique de l'introduction de l'outil SNA au sein de la Mairie du sud et la Mairie du nord	178
2.4 L'interprétation symbolique de l'introduction de l'outil SNA chez les collaborateurs de BOUYGUES CONSTRUCTION	180
<b>Conclusion</b>	<b>182</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>183</b>
<b>1. Synthèse de la recherche</b>	<b>184</b>
<b>2. Les apports de la recherche</b>	<b>185</b>
2.1 Contributions théoriques	186
2.2 Contributions managériales	187
<b>3. Les limites et pistes de recherche futures</b>	<b>188</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>192</b>
<b>Annexe 1 : Guide d'entretien</b>	<b>215</b>

# Table des figures

<i>Figure 1: Architecture générale de la thèse</i>	9
<i>Figure 2 : Un exemple de sociogramme</i>	14
<i>Figure 3 : Capture d'écran du réseau d'un acteur au sein d'une organisation</i>	33
<i>Figure 4: Capture d'écran de la composition d'une équipe projet</i>	33
<i>Figure 5. Capture d'écran de l'outil « SmallBlue » déployé chez IBM</i>	35
<i>Figure 6. Résultats d'une recherche d'experts en Second Life</i>	36
<i>Figure 7 : Illustration de la phase de pré-implantation d'une nouvelle technologie</i>	1
<i>Figure 8 : Illustration du processus de traduction</i>	54
<i>Figure 9 : Synthèse de la théorie du « coping » ou d'ajustement</i>	59
<i>Figure 10 : Une méthodologie qualitative en trois temps</i>	81
<i>Figure 11 : Les étapes clés de la conception du prototype SNA en fonction des besoins des agents et de la Mairie du sud</i>	94
<i>Figure 12 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus</i>	109
<i>Figure 13 : Capture d'écran d'un « Tree Nodes » sur le logiciel Nvivo 9</i>	111
<i>Figure 14 : Illustration de l'approche déductive sur le logiciel Nvivo 9</i>	112
<i>Figure 15 : Une déclinaison de la méthodologie de recherche en trois temps</i>	124
<i>Figure 16 : Evaluation de l'outil SNA par les acteurs de la Mairie du sud en termes de menaces et d'opportunités</i>	142
<i>Figure 17 : Première phase d'appropriation : Quand le capital social devient capital symbolique à travers l'outil SNA</i>	170
<i>Figure 18 : La deuxième phase du processus d'appropriation de l'outil SNA au travers du prisme de la théorie de l'acteur stratégique et de la théorie de la pratique</i>	174
<i>Figure 19 : La synthèse du processus d'appropriation de l'outil SNA</i>	175
<i>Figure 20 : Les interprétations symboliques autour de l'introduction de l'outil SNA : Le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION</i>	181
<i>Figure 21 : Synthèse de la recherche</i>	190

# Liste des tableaux

---

<i>Tableau 1 : Les propriétés principales d'un réseau : définition et exemples</i>	17
<i>Tableau 2 : Les principaux indicateurs de chacune des trois dimensions du capital social issus de la revue de littérature</i>	27
<i>Tableau 3 : Principaux usages et fonctionnalités d'un RSE et d'un outil SNA</i>	37
<i>Tableau 4 : Quelques offres du marché de logiciels d'analyse des réseaux sociaux et de leurs principales fonctionnalités (Mercanti-Guerin, 2010 p. 18)</i>	38
<i>Tableau 5 : Synthèse des notions clés autour du concept de réseau social</i>	43
<i>Tableau 6 : Synthèse de la théorie de la Construction sociale de la Technologie (SCOT)</i>	56
<i>Tableau 7 : Synthèse de la théorie de l'adaptation de l'utilisateur (CMUA)</i>	61
<i>Tableau 8 : Synthèse du cadre théorique de la recherche : Théorie de l'acteur stratégique et la théorie de la pratique</i>	69
<i>Tableau 9 : Eléments structurants et principes de validité d'une position épistémologique interprétative et son application sur notre cas</i>	76
<i>Tableau 10 : Les quatre niveaux d'interprétation</i>	78
<i>Tableau 11 : Les deux logiques en interaction au niveau individuel et organisationnel dans le contexte des collectivités territoriales françaises</i>	88
<i>Tableau 12 : Les observations les plus importantes de chaque phase du déploiement de l'outil SNA tout au long de l'étude exploratoire</i>	97
<i>Tableau 13 : Contexte et méthodes de collecte de données relatifs aux deux cas étudiés : La Mairie du nord et la Mairie du sud</i>	104
<i>Tableau 14 : Liste des personnes interviewées au sein de la Mairie du sud</i>	105
<i>Tableau 15 : Liste des personnes interviewées au sein de la Mairie du nord</i>	106
<i>Tableau 16 : Thèmes et sous thèmes mobilisés dans le cadre d'analyse des données</i>	113
<i>Tableau 17 : L'évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985)</i>	116
<i>Tableau 18 : Synthèse des différentes formes de triangulation adoptées dans le cadre de l'étude multi-sites</i>	118
<i>Tableau 19 : Evaluation de la recherche interprétative critique</i>	121
<i>Tableau 20 : Les perceptions des acteurs de la Mairie du nord sur leur capital social</i>	129
<i>Tableau 21 : Perceptions des acteurs de la Mairie du nord quant à l'outil SNA</i>	133
<i>Tableau 22 : Les stratégies d'appropriation émergentes à partir des perceptions des acteurs de leur capital social et de leur évaluation de l'outil SNA</i>	135
<i>Tableau 23 : Les perceptions des acteurs sur leur capital social au sein de la Mairie du sud</i>	138
<i>Tableau 24 : Stratégies d'appropriation émergentes suite au processus d'évaluation de l'outil SNA et en fonction des acquis des acteurs (capital social) au sein de la Mairie du sud</i>	145

Tableau 25 : Similarités et différences entre le cas de la Mairie du nord et le cas de la Mairie du sud \_\_\_\_\_ 151

Tableau 26 : Connexion entre interprétation symbolique et stratégies d'appropriation \_\_\_\_\_ 179

## Table des abréviations

---

<b>RSE</b>	Réseau Social d'Entreprise
<b>SNA</b>	Social Network Analysis
<b>Outil SNA</b>	Outil d'analyse de réseaux sociaux
<b>SI</b>	Systèmes d'information
<b>TAM</b>	Modèle d'Acceptation de la Technologie
<b>SAM</b>	Modèle d'Alignement stratégique
<b>TSC</b>	Théorie Sociale Cognitive
<b>SCOT</b>	Théorie de la Construction Sociale de la Technologie
<b>ARSA</b>	Projet initié par l'Etat pour évaluer l' « Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations »
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>DGS</b>	Directeur Général des Services
<b>DGA</b>	Directeur Général Adjoint
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>ACT</b>	Analyse de contenu Thématique
<b>SAP</b>	Systems Applications and Products
<b>IBM</b>	International Business Machines Corporation



# Introduction générale

---

Avec l'émergence du Web 2.0 en 2004, les médias sociaux<sup>1</sup> et plus particulièrement les réseaux sociaux du Web grand public ne cessent de connaître un succès exponentiel auprès des internautes (Roblyer et al., 2010). Les réseaux sociaux numériques sont considérés comme des plateformes d'échanges et d'interactions entre un ensemble de personnes, de groupes ou des entités sociales. Leur succès fulgurant a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Boyd et Ellison, 2007 ; Pempek et al., 2009 ; Nov, 2009 ; Lecko, 2011 ; Manhes, 2011 ; Richter et al., 2011). Les chiffres publiés par le laboratoire du web<sup>2</sup> montrent que Facebook, le plus populaire des réseaux sociaux grands publics, compte plus de 800 millions de membres à travers le monde et le réseau social « Google plus » qui n'est mis en ligne que depuis juillet 2011, a inscrit dès le mois de septembre 2011 trois millions d'adhérents. Loin d'être un phénomène de mode, les réseaux sociaux deviennent alors une des principales fonctionnalités du Web se plaçant même certaines fois avant l'email. Une étude évoquée dans l'ouvrage de Balagué et Fayon (2011) et publiée par Go-Globe.com en juin 2011, illustre l'utilisation abondante de ces réseaux sociaux par les utilisateurs. Selon les chiffres de Go-Globe.com, sur le réseau Twitter près de 100 000 nouveaux tweets et 100 nouveaux comptes sont comptabilisés chaque minute, 510 000 commentaires sont postés et 700 000 nouveaux comptes sont enregistrés sur Facebook.

Au-delà de la sphère privée, l'intérêt pour plateformes de réseaux sociaux est aujourd'hui transposé au monde professionnel. **De plus en plus d'entreprises mettent en place un réseau social d'entreprise (RSE) (Lecko, 2011 ; Manhes, 2011) mais à une vitesse qui reste encore limitée** (Steinfeld, DiMicco, Ellison et Lampe, 2009 ; Lesperance et Letourneau 2011). Les entreprises, où une large partie des salariés se déclarent utilisateurs de réseaux sociaux dans leur vie privée, appréhendent leur déploiement et leur utilisation dans le milieu du travail. Ce sont des technologies centrées sur l'individu et qui, contrairement à tous

---

<sup>1</sup> Kaplan et Haenlein (2010) définissent les médias sociaux comme « un ensemble d'applications en ligne basé sur l'idéologie et la technologie du Web 2.0 permettant ainsi la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs. »

<sup>2</sup> Le laboratoire du Web est accessible via ce lien [blog.tooeasy.fr](http://blog.tooeasy.fr)

les autres outils mis à sa disposition dans l'environnement de travail, sont bien maîtrisés par un grand nombre d'acteurs dans la sphère privée.

**Les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) sont définis comme une plateforme ou un espace d'interactivité et de collaboration permettant aux collaborateurs d'une entreprise de mieux se connaître.** Les réseaux sociaux viennent moderniser les méthodes de travail dans l'entreprise. Ils permettent aux collaborateurs d'échanger plus facilement de manière informelle, de mieux se connaître et ainsi d'améliorer leur productivité via l'intensification des interactions entre les acteurs (Sparrowe et al. 2001). En plus du gain en productivité et de la mise en réseau, ces nouveaux espaces d'échanges séduisent les entreprises du fait de leur capacité à générer de l'intelligence collective, à faciliter le travail collaboratif (Cross, Parker et Borgatti 2002) et à favoriser l'innovation (Deltour et al. 2011).

Au sein des organisations, une partie du travail se réalise à travers un circuit de relations informelles et implicites en contournant les procédures officielles et les chaînes hiérarchiques (Cross et al. 2000). Opérationnalisant des méthodes de la théorie des graphes, **les réseaux sociaux numériques basés sur une approche d'analyse de réseaux sociaux, rendent visible la structure informelle par laquelle le travail est réellement fait** (Tichy et al., 1979 ; Burt 1980 ; Zack, 2000 ; Lamb et Kling 2003 ; Cross et Parker 2004). Ils mettent aussi en exergue toutes les communautés aux quelles le salarié appartient dans son milieu professionnel ainsi que l'ensemble des relations informelles qu'il entretient avec ses différents collaborateurs. La mise en place d'un outil SNA<sup>3</sup> au sein d'une organisation s'accompagne par la visibilité d'informations qui jusque-là étaient informelles ou encore réservées à une certaine catégorie d'acteurs (le niveau supérieur de la hiérarchie). Néanmoins, **cette visibilité peut servir les intérêts des uns et gêner ceux des autres qui étaient jusqu'alors libres de manipuler, détourner ou encore délibérément dissimuler l'information (Suchman, 1995).**

En outre, ce réseau informel de relations interpersonnelles maintenues par le collaborateur au sein de l'organisation constitue pour les individus un capital social (Burt 1992 ; 2000 ; Steinfield, DiMicco, Ellison et Lampe 2009) et pour l'organisation une

---

<sup>3</sup>Un outil SNA est un outil RSE opérationnalisant des méthodes d'analyse de réseaux sociaux

ressource potentielle permettant de mener l'action collective de l'organisation. **En mettant en évidence la structure informelle de l'organisation, une technologie SNA met en évidence le capital social de chaque acteur ainsi que celui de l'organisation.** Son introduction au sein de l'organisation peut alors être perçue par les acteurs comme un signal envoyé par l'organisation traduisant la nouvelle importance qu'elle accorde au capital social, une ressource invisible et ignorée pendant longtemps. L'introduction d'un outil SNA peut ainsi être vue comme un symbole de l'aptitude de l'organisation à gérer cette ressource symbolique rationnellement (Feldman et March 1981). **Le capital social revêt alors une dimension symbolique et est désormais, à travers les technologies de réseaux sociaux, une ressource visible et gérable par l'organisation.** Le déploiement de ce type d'outil peut alors conduire à des changements majeurs dans la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation (Buckhardt et Brass, 1990). Les acteurs peuvent instrumenter l'objet qui leur est confié (outil SNA) pour re-négocier leurs positions sociales. Bien plus, ces outils reposent sur une déclaration individuelle et autonome des relations entre acteurs et de leur position dans un réseau social. En conséquence, **les acteurs d'une organisation peuvent être tentés de profiter de l'introduction d'un outil SNA pour orienter le développement du capital social de l'organisation dans un sens qui sert au mieux leurs propres intérêts** (développement de leur propre capital social par exemple) et conforte leur pouvoir au sein de l'organisation. **La visibilité du capital social de l'organisation rendue possible par l'introduction d'une technologie SNA conduit alors à des enjeux politiques au sein de l'organisation (Star et Bowker, 1995 ; Star et Strauss, 1999).**

Le déploiement d'un outil SNA s'accompagne d'un changement profond des structures organisationnelles et des processus de travail. Il amène une lecture transversale des processus de travail pour laquelle la plupart des structures organisationnelles ne se prêtent pas vraiment. Il diffuse aussi une culture de visibilité et de transparence pour laquelle ni l'organisation ni les collaborateurs n'ont été préparés. Ainsi, **l'implantation de la technologie SNA peut être considérée comme un évènement perturbateur.** C'est un évènement perturbateur auquel les acteurs vont devoir faire face et qui peut être perçu comme induisant des changements considérables de la structure des processus de travail. Dans un contexte où l'utilisation d'un outil SNA est imposée aux acteurs, comment ces derniers vont-ils alors s'approprier le nouveau dispositif pour faire face à la nouvelle situation perturbante? Plus particulièrement, quelles dynamiques sociales sont autour de l'appropriation d'un outil SNA, sujet à des enjeux

politiques dès sa phase de pré-implantation. C'est à cette question que ce travail de recherche se propose de répondre.

### **Problématique de recherche**

En s'associant à deux collectivités territoriales françaises engagées dans un projet de déploiement d'un outil SNA, ce projet de recherche a pour objectif d'étudier l'appropriation du nouvel outil par les acteurs dans un contexte de pré-implantation. Etant donné que l'appropriation est « un processus long qui commence avant même l'étape d'utilisation et continue après la première routinisation de l'utilisation » (de Vaujany, 2003, p. 33), il convient alors de préciser ce que nous entendons par phase de pré-implantation. Il s'agit de l'étape qui anticipe l'utilisation effective de l'outil et qui précède son introduction à proprement dite au sein de l'organisation. Dans ce cas, nous nous intéressons à l'appropriation des acteurs d'un outil SNA dans une phase de pré-déploiement. A cette étape d'anticipation, les acteurs se trouvant face à une nouvelle situation incertaine et instable, **ils commencent à appréhender ce changement disruptif en essayant de lui attribuer un sens et une interprétation en fonction de leurs perceptions.** Pour faire face à la situation disruptive, l'acteur doit « donner du sens à une situation incertaine qui initialement était dépourvue de tout sens. » (Weick, 1995, p. 9). L'effort de construction de sens par les utilisateurs autour d'un nouvel artefact technologique se manifeste à travers l'étendue de la variété d'usages que ces derniers attribuent au système de manière intentionnelle ou non intentionnelle. Des usages variés qui prennent forme à travers différentes formes d'appropriation en fonction de leur évaluation des enjeux de la nouvelle situation (Beaudry et Pinsonneault, 2005 ; Elie-Dit-Cosaque, 2011). **Une technologie SNA est susceptible d'impacter considérablement le capital social d'un acteur et bousculer sa position sociale au sein de l'organisation.** De ce fait et dans notre cas, nous nous intéressons à l'appropriation des acteurs d'une technologie SNA sur le point d'être déployée au sein de différentes organisations.

Plus précisément, la problématique à laquelle s'intéresse cette thèse est de ***comprendre les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil SNA sur le point d'être déployé.***

## Les cadres théoriques mobilisés

La nature de l'objet étudié (technologie SNA) ainsi que les tenants de la problématique de la recherche posée, conditionnent le choix du modèle d'appropriation à adopter au cours de l'analyse du phénomène étudié. Plusieurs modèles classiques de l'appropriation ont été largement mobilisés dans le champ des systèmes d'information (SI) qui s'inscrivent pour certains dans une perspective d'assimilation (la théorie de la diffusion de Rogers (1962), le modèle de l'acceptation de la technologie (TAM) (Davis, 1989), le modèle de l'alignement stratégique (SAM) développé par Henderson et Venkatraman (1993) et pour d'autres dans une perspective structurationniste (Barley (1986), Poole et De Sanctis (1990 ; 1992), Orlikowski (1992 ; 1996 ; 2000). Cependant, plusieurs chercheurs (Gallivan, 2001 ; Beaudry et Pinsonneault, 2005 ; Benbasat et Barki, 2007 ; de Vaujany, 2009a ; Elie-Dit-Cosaque, 2011) reprochent à ces modèles leur incapacité à expliquer les dynamiques sociales influençant le comportement des acteurs face à la mise en place d'un nouveau dispositif. **Un troisième courant de recherche qui est celui de la sociologie des usages semble alors être une alternative.** C'est dans ce dernier courant que s'inscrit notre démarche de recherche pour analyser la question de l'appropriation d'une technologie SNA.

Etant donnée la problématique de recherche poursuivie, nous mobilisons des modèles inscrits dans une perspective sociologique tels que la théorie de l'acteur réseau de Callon et Latour (1986), la théorie du coping ou d'ajustement de Lazarus et Launier (1978) ainsi qu'à l'approche socio-politique de l'appropriation (de Vaujany, 2006) qui sont à même d'expliquer les différentes dimensions qui sont sous-jacentes à l'appropriation des acteurs d'un nouveau dispositif technique : une dimension cognitive (Maîtrise technique de l'outil permettant aux acteurs de développer des interprétations et des schémas de pensée à travers un processus d'évaluation des impacts potentiels du nouveau système) et une dimension socio-politique (Une stratégie d'appropriation de l'outil qui sert le mieux les intérêts particuliers). Par ailleurs, **l'instrumentation d'une ressource (le capital social), qui jusque-là est intangible à travers la mise en place d'un outil SNA, remet les enjeux politiques et les jeux de pouvoir entre acteurs au cœur des dynamiques sociales.** Ce sont ces dynamiques sociales ainsi que le rôle des jeux de pouvoir liés au développement du capital social dans le processus d'appropriation de l'outil SNA que nous cherchons à décrypter au niveau de la phase de pré-implantation. Pour ce faire, nous avons mobilisé un cadre théorique s'appuyant sur la théorie

de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et les travaux de Bourdieu (1980 ; 1985) relatifs à la lutte pour le maintien des positions sociales.

## La méthodologie de recherche

**Notre démarche méthodologique s'inscrit dans un paradigme interprétatif critique.** Cette thèse est interprétative étant donnée la nature de l'objet étudié qui consiste à comprendre et à expliquer comment les acteurs s'approprient une technologie SNA qui est sur le point d'être déployée. Elle est aussi critique puisqu'elle tient compte des jeux de pouvoir et des enjeux politiques qui peuvent s'immiscer dans le processus d'appropriation de l'outil SNA. Pour mener cette recherche, nous avons retenu **une démarche qualitative** qui est appropriée à la nature de la problématique posée et au cadre théorique mobilisé. **Cette démarche s'est déroulée en trois temps :**

- Une étude exploratoire : Dans le cadre d'un projet initié par l'Etat baptisé « Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations » (ARSA) et qui a pour objet d'évaluer les apports d'un outil SNA pour les administrations françaises, nous avons étroitement collaboré avec une collectivité territoriale localisée au sud de la France que nous appellerons *Mairie du sud*<sup>4</sup>. Nous avons alors pu accompagner la mairie du sud tout au long de la phase de conception du prototype SNA. Cette étape a été nécessaire puisque grâce à notre immersion dans ce contexte bien particulier, nous avons pu identifier les spécificités liées aux collectivités territoriales françaises. En outre, en suivant de près les interactions entre les acteurs impliqués dans la phase de conception et de paramétrage du SNA, nous avons repéré les logiques d'action des différentes parties prenantes qui se sont amplifiées lors du projet de déploiement de l'outil SNA.
- Une étude de cas inter-sites : Dans un deuxième temps, nous avons mené une étude de cas inter-sites qui a été conduite au sein de deux collectivités territoriales françaises différentes, la *Mairie du sud* et la *Mairie du nord*<sup>5</sup> (située dans la banlieue sud de l'Ile de France), lors de leur engagement dans un projet de déploiement d'un outil SNA. Ce

---

<sup>4</sup> Pour des soucis de confidentialité, nous attribuons tout au long de cette thèse, le nom de « Mairie du sud » pour la collectivité territoriale située au sud de la France.

<sup>5</sup> Tout comme la Mairie du sud, le nom de Mairie du nord a été emprunté (pour des raisons de confidentialité) pour la Mairie située dans la banlieue nord de l'Ile de France et lui sera attribué tout au long de cette thèse.

projet consiste essentiellement à évaluer, lors d'une phase de pré-implantation, les potentialités de l'outil pour une administration publique et dans quelles mesures la nouvelle technologie est capable de simplifier procédures internes à une Mairie. Une série d'entretiens et de réunions au sein de ces deux sites sélectionnés ont été menés auprès d'un échantillon d'acteurs, qui après avoir découvert un prototype de l'outil, nous ont permis de récupérer des éléments de réponse à la question formulée dans notre problématique de recherche.

- Une étude de cas intra-site : Enfin, nous avons choisi de prolonger notre recherche par une étude de cas particulière qui vient d'une part, affiner notre compréhension du phénomène étudié dans un contexte autre que celui des collectivités territoriales et d'autre part valider et renforcer certains résultats issus de l'étude de cas inter-sites. Le site sélectionné est celui d'une industrie française BOUYGUES CONSTRUCTION qui envisage aussi d'implanter un outil SNA.

Pour l'ensemble des études de cas, la collecte des données empiriques principales s'est faite à partir d'entretiens semi-directifs, de réunions et de documents internes. Pour l'analyse de données, le même protocole a été respecté dans les différents cas à savoir le recours à une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2004) en s'appuyant sur un logiciel d'analyse des données Nvivo 9.

## La structure de la thèse

Cette thèse est structurée en six chapitres. Le premier chapitre expose une revue de littérature sur les fondements théoriques qui font l'objet de cette recherche à savoir : les réseaux sociaux dans les organisations, l'approche par analyse de réseaux sociaux (SNA), le capital social et son instrumentation à travers les réseaux sociaux numériques pour entreprises (RSE) et les outils SNA. Nous nous attardons également sur les enjeux liés à la visibilité des informations implicites et informelles que fournit un outil SNA.

Le chapitre 2 concerne les différentes théories d'appropriation mobilisées et justifie notre choix de positionnement dans une perspective sociologique des usages. Le cadre théorique, sur lequel s'appuie cette thèse, est aussi présenté et se réfère principalement à la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg et à la théorie de la pratique de Bourdieu.

Le chapitre 3 est relatif à la démarche méthodologique adoptée, les instruments mobilisés pour la collecte des données et leur analyse. Nous présentons notre posture épistémologique puis notre étude exploratoire ainsi que le contexte de l'étude de cas multi-sites : la Mairie du nord et la Mairie du sud.

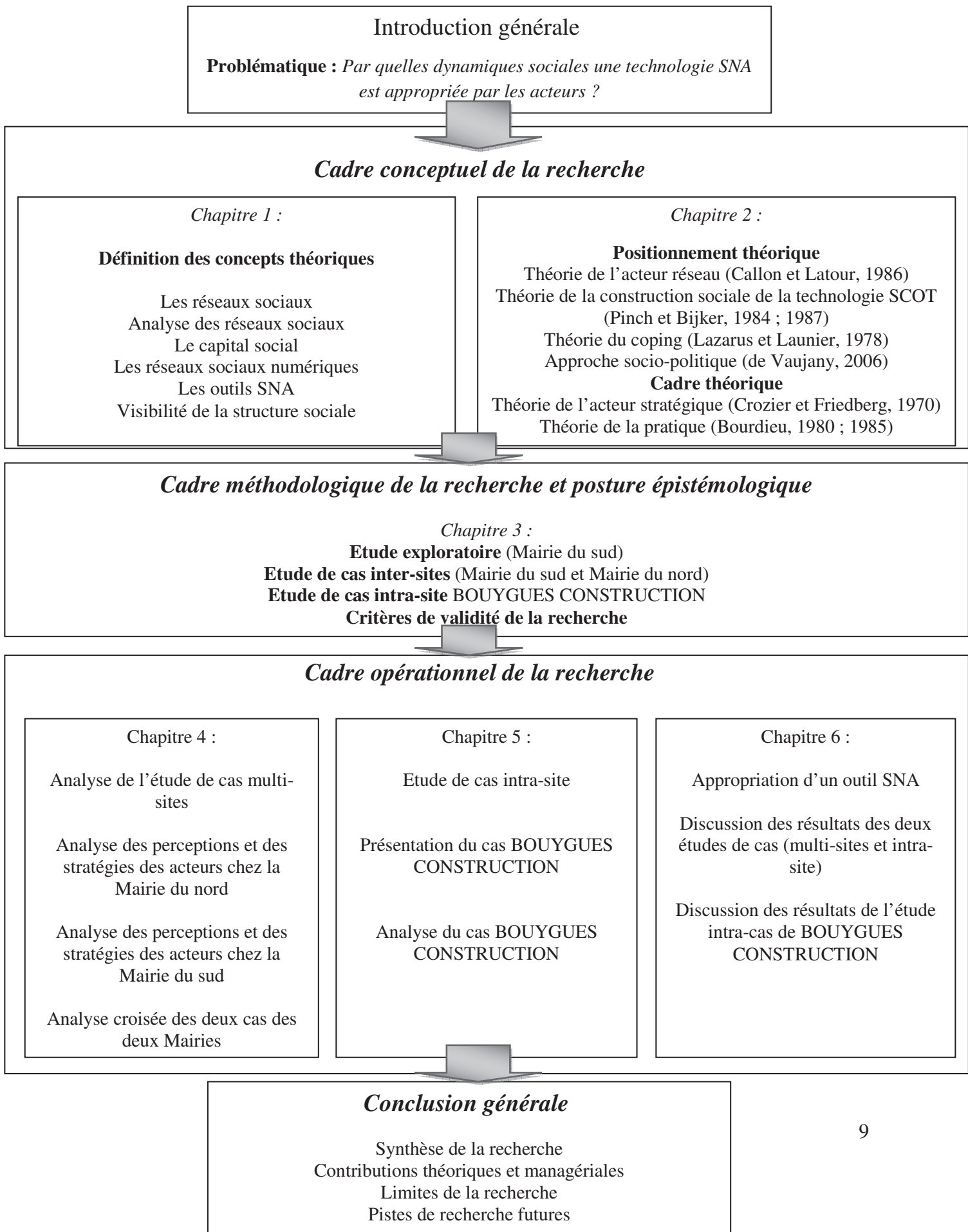
Le chapitre 4 met en évidence les résultats de l'analyse des données de l'étude de cas multi-sites suivie par une analyse croisée visant à comparer les deux cas. Le chapitre 5 quant à lui, porte exclusivement sur l'étude de cas particulière de BOUYGUES CONSTRUCTION. Le chapitre 6, expose et discute l'étendue des résultats obtenus des deux études de cas.

Pour conclure cette thèse, nous résumons l'ensemble des résultats obtenus en présentant les principales contributions théoriques et managériales. Des pistes de recherche futures sont proposées et les limites de la recherche sont également identifiées au cours de cette conclusion générale.

L'architecture générale de la thèse est illustrée par la figure ci-dessous (cf. figure 1) :



Figure 1: Architecture générale de la thèse





# Chapitre 1 : Revue de la littérature sur les concepts de réseaux sociaux, analyse des réseaux sociaux et capital social

---

## *Introduction*

Le réseau social a été introduit en 1954 par Barnes. Plusieurs chercheurs ont par la suite proposé une modélisation de ces relations sociales à travers différentes méthodes d'analyse des réseaux sociaux et ce dans différentes disciplines. L'étude du réseau social est **une approche sociologique qui s'est intensifiée depuis l'apparition des réseaux sociaux numériques** et ont fait l'objet de nombreuses études scientifiques et empiriques. Néanmoins, **peu de travaux ont porté sur l'introduction d'une technologie d'analyse de réseaux sociaux au sein d'une organisation privée ou publique et sur les enjeux qui en découlent**. Ceci s'explique par le fait qu'il s'agit d'une technologie émergente et que malgré l'utilisation prédominante des réseaux sociaux numériques dans la sphère privée, leur déploiement au sein des organisations reste encore limité. Les technologies d'analyse de réseaux sociaux (SNA) présentent certaines fonctionnalités qu'il est important d'identifier pour mieux appréhender les enjeux de leur appropriation par les acteurs. Identifier ces particularités est l'objet de ce chapitre.

Ce chapitre se divise en trois sections. La première section présente une revue de littérature du concept de réseau social ainsi que les théories principales fondatrices de ce concept. Ensuite, une attention particulière est portée à l'approche de l'analyse de réseaux sociaux qui est au cœur des technologies SNA et donc nécessaire à la compréhension du fonctionnement de ces dernières. Etant au cœur de l'analyse des réseaux sociaux, la deuxième section présente une étude approfondie sur le concept de capital social et de ses différentes dimensions. Enfin, ce chapitre se conclue par une troisième section où est mis en lumière le rôle que jouent les technologies de réseaux sociaux dans l'instrumentation du capital social. Nous proposons par la suite une typologie des différents réseaux sociaux numériques pour entreprise ainsi que de leurs principales fonctionnalités. Enfin, nous identifions les principaux usages qui découlent d'une technologie SNA et qui sont à l'origine des enjeux liés à leur déploiement au sein d'une organisation.

## **Section 1 : Les réseaux sociaux au sein des organisations**

Depuis que le concept de réseau social a été introduit par Barnes en 1954, il n'a cessé de susciter l'intérêt des sociologues. De fait, ce concept permet l'analyse du comportement des individus (Mitchell, 1974) et la compréhension des mécanismes des relations interpersonnelles (Wasserman et Faust, 1994). Ce concept a été largement mobilisé à travers différentes théories qui cherchent à analyser, décrire et modéliser les structures relationnelles. Ainsi et après une introduction et une définition approfondie de ce concept clé, nous présentons les théories principales qui en découlent et tout particulièrement la perspective de l'analyse des réseaux sociaux.

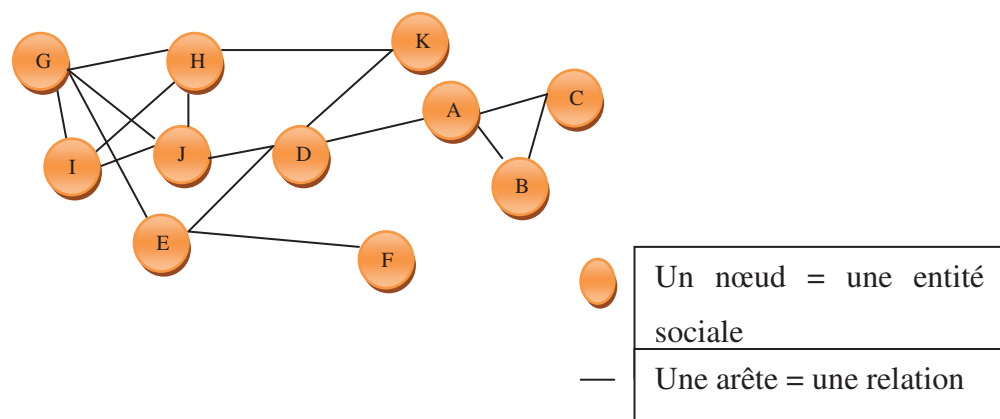
### **1.1. Définition du concept de réseau social**

Un réseau social correspond à **un ensemble de relations sociales d'un type spécifique (de collaboration, de soutien, d'amitié, de contrôle, de conseil, d'échange d'informations...)** entre un ensemble de nœuds pouvant représenter des individus, des groupes ou des organisations (Lazega, 1994 ; Garton et al., 1997). Ces relations prennent forme spontanément et sont donc informelles et permettent alors aux individus d'accéder à des ressources utiles à l'action individuelle ou collective (Baret, Huault et Picq, 2006). C'est un moyen efficace pour les individus de bénéficier d'avantages et d'opportunités au travers des liens établis au sein du réseau social (Burt, 1992). Pour les organisations, l'existence d'un réseau social en termes d'interactions entre les différents acteurs permet d'accélérer le travail collectif dans l'organisation en dépassant les logiques hiérarchiques officielles ce qui conduit à un gain en productivité (Sparrowe et al., 2001 ; Cross et Parker, 2004) à l'amélioration de la performance des employés (Allen, James et Gamlen, 2007 ; Burton et al., 2010) et même à l'amélioration de la performance des équipes (Hansen, 1999). En effet, ces relations forment un processus social permettant le transfert et le partage des connaissances (Burt, 1992 ; Szulanski, 1996) et la localisation de l'expertise (Anklam, 2003). De ce fait, les réseaux relationnels sont fréquemment mobilisés par les acteurs pour obtenir une information utile ou solliciter l'aide d'un collègue qui a une connaissance nécessaire à la résolution d'un problème sans passer par la hiérarchie. La généralisation de l'email dans les organisations ainsi que

l'aplanissement des structures et la disparition de certains niveaux hiérarchiques ont encore accentué ces dernières années la place de ces réseaux dans l'action collective.

Le réseau d'un individu est une collection de relations sociales formant des sous-ensembles, des groupes ou des cercles sociaux intégrés à un réseau. Les individus qui partagent les mêmes comportements, codes, langage ou représentations appartiennent à un même cercle social (Degenne, 1986 ; Degenne et Forsé, 1994). Basé sur un formalisme mathématique, un réseau social est conventionnellement représenté par un graphe appelé sociogramme (cf. figure 2) initialement introduit par Moreno (1934). Il s'agit d'une représentation des relations entre les acteurs sous la forme de nœuds et de liens. Les nœuds qui représentent des entités sociales (acteurs, groupes, organisations...) sont des points dans le graphe reliés par des lignes qui représentent les relations entre les entités.

*Figure 2 : Un exemple de sociogramme*



Les sous-ensembles cohabitant au sein d'un réseau social sont caractérisés par différentes propriétés qui permettent une fine analyse et compréhension du fonctionnement des réseaux sociaux. La première étant la **cohésion** interne du réseau implique la stabilité des relations entre les acteurs. Les acteurs sont fortement liés les uns aux autres et sont susceptibles d'accéder aux mêmes sources d'informations et aux mêmes ressources (Haythornthwaite, 1996). Un réseau étant rarement cohésif de manière parfaite, la notion de « **clique** » (Lazega, 1994 ; Borgatti, 2002) est souvent abordée pour désigner les sous-ensembles d'un réseau qui sont cohésifs. Une « clique » est généralement cohésive puisqu'elle est composée d'individus qui se sont choisis et partageant les mêmes valeurs. Aussi, lorsque les acteurs jouent un même rôle, le réseau est alors considéré comme étant

structurellement équivalent. En effet, **l'équivalence structurale** (Lorraine et White, 1971 ; White et al., 1976) est la deuxième propriété du réseau. Elle fait référence à un sous-ensemble ou un groupe au sein d'un réseau où les acteurs occupent des positions relativement similaires et peuvent y maintenir des relations de même nature (Wasserman et Faust, 1994). Les acteurs sont structurellement équivalents dès qu'« ...ils sont situés de manière semblable dans la structure... [et peuvent] subir les mêmes contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes opportunités et ressources. » (Lazega, 1994 p. 295). Ceci est l'exemple d'un groupe de managers au sein d'une organisation. Les managers sont structurellement similaires puisqu'ils occupent la même position au sein de la structure (qui est l'organisation). Ces managers peuvent être assignés à un sous-groupe appelé « *bloc* » ou « *position* » (Lazega, 1994). **Ainsi, un individu peut appartenir à plusieurs sous-ensembles à la fois et y jouer différents rôles.** Un de ces rôles est la **prééminence** qui désigne celui qui exerce de l'influence ou du pouvoir au sein de l'organisation et dont l'unité de mesure est la centralité<sup>6</sup>, La position ou le rôle d'un individu au sein d'un réseau est aussi se caractérise par l'étendue<sup>7</sup> de son réseau. **L'étendue** traduit l'ensemble des contacts que l'individu peut joindre directement. Cette propriété peut être mesurée par le nombre d'acteurs auxquels l'individu est directement connecté. Plus le réseau d'un individu est étendu, plus il est hétérogène en termes de caractéristiques sociales relatives aux membres du réseau et plus la chance de l'individu d'accéder à des informations diverses et non redondantes s'accroît (Garton et al., 1997). Enfin, l'intermédiarité<sup>8</sup> (Freeman, 1977 ; Haythornthwaite, 1996) est la dernière propriété qui fait référence à la position d'intermédiaire entre différents réseaux. Cette position permet d'accéder à des informations concernant différents groupes déconnectés et donc l'acteur s'attribue l'avantage du contrôle de l'information en filtrant l'information apportée à son réseau (Haythornthwaite, 1996). Lorsqu'il y a des sous-groupes déconnectés au niveau du réseau et qui font ainsi apparaître des opportunités d'intermédiarité, ces opportunités sont appelées « *trous structurels* »<sup>9</sup> (Burt, 1992). Le tableau ci-après (cf. tableau 1) synthétise les principales propriétés d'un réseau et les illustre par des exemples relatifs au réseau illustré dans la figure 2 ci-dessus.

---

<sup>6</sup> Cette unité d'analyse est développée dans la section 1.3

<sup>7</sup> L'étendue correspond à la notion de « Range » de Burt (1982).

<sup>8</sup> L'intermédiarité correspond au concept de « Betweenness » de Freeman (1977) et de celui de « brokerage » de Haythornthwaite (1996).

<sup>9</sup> La théorie des trous structurels est introduite dans la section qui suit 1.2

Pour chacune de ces propriétés, il existe un nombre d'unités d'analyse permettant de décortiquer les aspects relationnels du réseau et d'en proposer une lecture pertinente sur sa structure et la configuration de ses liens. Analyser les aspects relationnels d'un réseau correspond à une approche connue sous le nom de l'Analyse des Réseaux Sociaux (SNA \_ Social Network Analysis) et qui a été développée par White (1970) de l'école de Harvard. Cette méthode d'analyse est développée dans la section 1.3 après avoir parcouru les principales théories liées aux réseaux sociaux dans la section 1.2 qui suit.



**Tableau 1 : Les propriétés principales d'un réseau : définition et exemples**

*-Les exemples sont basés sur le réseau illustré dans la figure 2 -*

	<b>Propriété</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemples</b>
<b>Structure du réseau</b>	Cohésion (Lazega, 1994 ; Borgatti, 2002)	Existence de « <i>Cliques</i> » dans le réseau : sous-ensemble de membres d'un réseau partageant les mêmes valeurs.	Les individus G, H, I et J représente une clique du fait qu'ils sont fortement reliés les uns aux autres.
	Equivalence structurale (Lorraine et White, 1971 ; White et al., 1976)	Positions relativement similaires au sein d'un groupe et relations de même nature	En supposant que les individus A, E et D sont des experts comptables, ils sont structurellement équivalents au sein du réseau.
<b>Position au sein du réseau</b>	Prééminence (Burt, 1982)	Position d'influence ou de pouvoir au sein d'un réseau	Individu D est connecté aux différents sous-ensembles du réseau. Il s'agit d'un acteur central.
	Etendue (Burt, 1982)	L'ensemble des contacts que l'acteur peut joindre directement	Les individus A et E représentent l'étendue du réseau de l'individu D.
	Intermédiarité (Freeman, 1977 ; Haythornthwaite, 1996)	Position d'intermédiaire entre différents réseaux	L'individu D se retrouve à l'intersection de deux réseaux connectés. Le premier formé par A, B et C et le deuxième formé par E et F. L'individu D joue alors un rôle d'intermédiation.

## 1.2. Théories sur les réseaux sociaux

L'intérêt pour la théorie de réseaux sociaux en sciences de gestion est d'appréhender certains enjeux organisationnels tels que l'action individuelle, la coopération intra-organisationnelle et les relations inter-organisationnelles (Baret, Huault et Picq, 2006). Par sa capacité à analyser le contexte relationnel pour mieux expliquer l'action individuelle, la théorie des réseaux sociaux s'est positionnée comme une véritable théorie de l'action (Huault, 1998).

Les premiers travaux autour de la structure des relations sociales sont apparus en sociologie dans les travaux de Simmel (1908 ; 1917). En dépit de la variété thématique de ses études qui vont de l'art à l'argent en passant par l'amour et la religion, Simmel a structuré ses travaux autour d'un même objectif et qui est de comprendre les formes sociales émergents des interactions entre individus. En posant, les prémices de la théorie structurale, sans utiliser explicitement dans ses ouvrages le concept de « *réseau* » (Forsé, 2002), Simmel est aujourd'hui considéré comme le précurseur des courants théoriques inscrits dans le champ de l'analyse des réseaux (Mercklé, 2003). La théorie de la structure a été par la suite développée par l'apport des travaux anthropologiques de Moreno (1934) et Lévi-Strauss (1949). En anthropologie, Moreno (1934) s'est intéressé à l'observation du comportement d'un groupe d'individus. Plus précisément, il a cherché, à travers la construction d'un sociogramme, à identifier les liens d'affinité entre un groupe de 506 jeunes filles vivant dans un même pensionnat. Lévi-Strauss (1949) quant à lui a développé une théorie structurale pour étudier les liens de parenté et contribuer au raffinement de la définition de la notion de structure. Etant donné le positionnement structuraliste de ces travaux en sociologie et en anthropologie, d'autres travaux issus de l'école de Manchester (Barnes, 1954 ; Bott, 1957) sont venus enrichir le champ des réseaux sociaux en introduisant pour la toute première fois le concept de réseau social.

Ces chercheurs se sont intéressés analytiquement aux relations informelles et interpersonnelles. Les écrits de Barnes (1954) ont cherché à démontrer la probabilité que « *l'ami de mon ami soit mon ami* ». Il a mené ses premières investigations sur une île en Norvège pour y étudier la densité des relations entre les habitants et la probabilité que si un habitant A connaît un habitant B et que l'habitant B connaît l'habitant C alors A connaît C. En

effet, il a pu constater que l'ensemble des habitants étaient indirectement liés les uns aux autres par une chaîne de relations de quatre maillons au maximum et que ce réseau relationnel pouvait s'étendre au-delà pour s'appliquer à toute l'humanité. **Cette première constatation a été le fondement de la théorie des 6 degrés qui a été élaborée par le psychologue Stanley Milgram (1967) à travers l'expérience du petit monde** « *le monde entier est à portée de main* ». Selon cette théorie, il n'existe pas moins de 5 intermédiaires entre 6 individus de partout dans le monde. En effet, Milgram a cherché à évaluer le nombre moyen d'intermédiaires entre un individu et un autre au sein de la société américaine et est parvenu au chiffre de 5,2 intermédiaires, soit environ 6 degrés de séparation. Par la suite, une longue série de travaux empiriques est venue contester les résultats de Milgram avec des simulations réalisées sur internet qui ont pu démontrer que deux individus de partout dans le monde étaient reliés par au moins 10 à 12 intermédiaires (Dodds, Muhamad et Watts, 2003 ; Lefebvre, 2005). La théorie des six degrés a gagné encore plus en popularité en 1994 quand trois jeunes étudiants américains ont créé le jeu « *Six Degrees of Kevin Bacon* » dont le concept est de relier Kevin à n'importe quel autre acteur. Les résultats ont montré que tous les acteurs sont reliés à Kevin par au plus 4 degrés.

Bott (1957) a étudié les rôles conjugaux dans un réseau de conjoints. Il a pu montrer que ces rôles conjugaux sont définis par la densité des réseaux des relations des conjoints. Avec cette notion de densité, Bott a introduit la notion de « *connexité* » des réseaux. **Les travaux de l'école de Manchester sont considérés comme étant fondateurs des premières études sur les propriétés formelles d'un réseau en avançant un ensemble d'indicateurs et d'outils d'analyse.** Ces travaux ont contribué au développement de la méthode d'analyse de réseaux sociaux du fait qu'ils sont comptent parmi les premières recherches qui ont mobilisé un certain nombre d'indicateurs comme unités d'analyse afin de décrire le comportement des individus au sein d'un réseau.

Une nouvelle théorie est également venue enrichir le champ des réseaux sociaux est celle du sociologue Granovetter. Dans son article fondateur « *the Strength of weak Ties* » (1973), l'auteur considère que les individus entretiennent une myriade de liens qui sont de nature différente et d'apports distincts en termes d'avantages. **Granovetter classe les liens d'un réseau social en deux types différents.** Les « *liens faibles* » qui sont représentés par les connaissances, les personnes rencontrées occasionnellement ou les amis des amis. Ces liens

sont une source d'informations utiles et non redondantes du fait qu'il s'agit de relations établies entre acteurs évoluant dans des contextes ou environnements différents. Putnam (2000) qualifie ces avantages liés aux liens faibles par le « *bridging social capital* ». Le deuxième type est celui des « *liens forts* » qui concernent les relations entretenues naturellement entre amis ou entre les membres d'une famille. Ces rapports forts, qualifiés par Putnam de « *bonding social capital* », sont considérés comme essentiellement une source de support émotionnel et social et de bénéfices tangibles tels que les prêts financiers. Cette perspective des liens forts est aussi un prérequis à la confiance entre les acteurs (Van der Valk et Gijbers, 2010), l'accès au savoir tacite ainsi que le sens de l'obligation. La littérature (Ellison, Steinfield et Lampe, 2007) a montré que l'utilisation d'un réseau social grand public, Facebook, chez une population d'étudiants d'une université américaine renforçait mieux le « *bridging social capital* » au détriment du « *bonding social capital* ».

Selon Baret et al. (2006), **la théorie la plus utilisée en sciences des organisations dans la perspective de l'analyse des réseaux sociaux est celle des trous structurels « *Structural Holes* » de Burt (1992)**. A l'opposé de la cohésion et de l'équivalence structurale<sup>10</sup> qui exposent les acteurs aux mêmes sources d'informations, le concept de trou structurel désigne l'absence de relations entre des contacts non redondants. Ce trou structurel représente une opportunité exploitable par l'individu dans la mesure où cette structure lui permet de développer des avantages concurrentiels. Si la structure du réseau est riche en trous structurels, l'acteur peut alors se poser en intermédiaire entre ces contacts non redondants se donnant ainsi accès à de multiples et diverses informations et un accès privilégié à d'autres avantages. De ce fait, les liens faibles sont alors considérés comme les trous structurels et peuvent donc créer un avantage compétitif pour l'individu. Tel est l'exemple des travaux de Burt (1992) où il a pu mettre en avant le rôle que jouent les réseaux personnels riches en trous structurels sur la promotion et l'évolution de carrière des cadres dans une multinationale américaine du secteur informatique.

A l'instar de l'école de Manchester, **les chercheurs de l'école de Harvard (White, 1970) ont aussi développé la méthode d'analyse des réseaux en introduisant de nouveaux**

---

<sup>10</sup> La cohésion et l'équivalence structurale sont deux concepts considérés comme étant des propriétés d'un réseau social et ont été développés dans la section précédente 1.1.

**indicateurs tels que l'équivalence structurale et l'analyse matricielle.** Inspirée du champ de la sociologie et fondée sur un paradigme mathématique, cette perspective d'analyse des réseaux sociaux « *Social Network Analysis, SNA* » s'inscrit dans une perspective relationnelle du réseau et est présentée en profondeur dans la section qui suit 1.3.

### **1.3. La méthode de l'analyse de réseaux sociaux**

L'analyse de réseaux sociaux « *Social Network Analysis, SNA* » est une approche scientifique dite structuraliste qui s'intéresse tout particulièrement aux caractéristiques des liens entre les différentes entités sociales. Appliquée à plusieurs domaines tels que la psychologie, l'épidémiologie ou l'anthropologie, SNA s'est considérablement développée dans les années 1960 à l'école américaine Harvard. Il s'agit d'une méthode soutenue par plusieurs sociologues et chercheurs et qui a pour but de représenter tout phénomène social à travers des relations et des interactions empiriquement observables (Wellman, 1988 ; White, 1970 ; Granovetter, 1973). Contrairement aux méthodes classiques en sciences de gestion qui se réfèrent souvent aux attributs sociaux des individus (âge, genre, classe sociale, niveau d'éducation...), **cette approche se caractérise par l'étude de la configuration des relations et des liens existants entre les différentes unités sociales (individus, groupe, organisation...).**

S'informer sur comment le réseau est connecté permet de décrire la structure sociale de l'organisation (Tichy et al., 1979 ; Burt 1980 ; Zack, 2000 ; Lamb et Kling 2003 ; Cross et Parker, 2004 ; Zenk et Stadtfeld, 2010), de mieux comprendre le mécanisme des interconnexions entre les acteurs (Wasserman et Faust, 1994 ; Anklam, 2003) et de renforcer l'importance de la structure informelle de l'organisation (Lazega, 1994 ; Pereira et Soares, 2007). Les analystes des réseaux sociaux se servent alors de ces liens et de ces relations entre acteurs d'un réseau comme unités d'analyse. Ces unités permettent de comprendre le fonctionnement d'un réseau comme les enjeux liés à l'hétérogénéité des connexions (Wasserman et Faust, 1994) ou encore comment les individus profitent de leurs relations formelles et informelles pour accéder à différentes ressources au sein de l'organisation (Garton, Haythornthwaite et Wellman, 1997). Dans un réseau, certains individus sont fortement connectés et maintiennent une multitude de relations alors que d'autres non et ceci a forcément un impact. Ceux qui sont le plus connectés au réseau accèdent plus facilement aux ressources et aux informations que les autres membres du réseau. **Globalement, la**

---

**méthode SNA fournit une vision plus large sur le formel et l’informel au sein de l’organisation** (Scott, 2000 ; Allen et al., 2007 ; Pereira et Soares, 2007).

Cette méthode est aussi mobilisée pour identifier les positions stratégiques au sein du réseau et la décomposition des acteurs en sous-groupes particuliers (Erétéo et al., 2010). Elle aide à la compréhension des relations de pouvoir ou de communication inter ou intra organisationnelle (Angot et Josserand, 2003), de s’assurer aussi que l’expertise est facilement accessible au sein du réseau et d’identifier d’éventuels blocages au niveau des flux d’informations (Ehrlich et Carboni, 2005). Meeus et al. (2008) ont eu recours à la méthode SNA afin d’expliquer en profondeur la performance de l’organisation alors que d’autres chercheurs l’utilisent en vue d’étudier l’impact d’une nouvelle technologie sur l’organisation (Murphy et Chang, 2002 ; Zack et McKenney, 1995). De ce fait, SNA est considérée comme une méthode de diagnostic, de collecte et d’analyse de données liées à la configuration des relations entre des acteurs au sein d’un groupe (Anklam, 2003).

S’appuyant sur des données sociométriques, **l’approche SNA repose sur des unités de mesure basées sur les principes de la théorie des graphes**. Les unités de mesure peuvent examiner un ensemble d’individus et les liens existants entre eux. Elles peuvent concerner une « *diade* » (deux individus et leurs liens), une « *triade* » (trois individus et leurs liens), des structures encore plus larges formés de sous-groupes d’individus ou encore un réseau entier (Wasserman et Faust, 1994). Des concepts tels que l’équivalence structurale, la cohésion, l’équivalence des rôles, la centralité etc. sont considérés comme étant des unités d’analyse et permettent alors d’identifier des sous-groupes d’acteurs à l’intérieur d’un système social.

**Une des mesures les plus utilisées les analystes des réseaux sociaux est la centralité** (Freeman, 1979 ; Baret et al., 2006). Selon Zack (2000) les acteurs considérés comme centraux sont ceux qui disposent de relations avec le plus grand nombre des membres du réseau, ceux qui jouent un rôle qui est plus connecté aux autres rôles et qui est haut dans la hiérarchie. La position centrale concerne aussi qui disposent de la meilleure étendue des liens et qui sont connectés à des sous-ensembles déconnectés du réseau. La plupart des chercheurs se sont concertés sur trois principales mesures de la centralité : « *degree* », « *closeness* » et « *betweenness* ». La centralité de type score individuel ou « *degree* » se mesure en fonction du nombre de liens qu’entretient l’individu avec les autres. Plus l’individu possède de liens au

sein du réseau et plus il voit son pouvoir accroître (Brass et Burkhardt, 1992 ; Hanneman et Riddle, 2005). La centralité de type connexité ou « closeness » concerne l'acteur qui dispose d'un accès immédiat à d'autres acteurs connectés au réseau. Enfin la centralité en termes de « *betweenness* » (Freeman, 1977) ou position d'intermédialité (Haythornthwaite, 1996) est le fait que l'individu soit au milieu de chemins qui connectent d'autres individus dans un réseau. En d'autres termes l'acteur devient un passage obligé entre deux autres acteurs déconnectés.

La centralité est une unité de mesure qui est largement mobilisée dans différents travaux de recherche. Dans les travaux d'Ehrlich et Chang (2006), le concept de centralité a été utilisé pour identifier les facteurs pouvant améliorer la collaboration au sein de l'organisation. Par ailleurs, étant donné que la position d'un individu au sein d'un réseau peut être une source de pouvoir, cette unité d'analyse a été mobilisée par de nombreuses études dont l'objet est le pouvoir au sein de l'organisation (Astley et Sachdeva, 1984 ; Brass et Burkhardt, 1992 ; Nohria, 1992 ; Lazega, 1994 ; Jasperson et al., 2002 ; Angot et Josserand, 2003 ; Cross et Parker, 2004 ; Cucchi et Fuhrer, 2007). Cependant et selon Burt (1992), c'est plutôt l'opportunité des « *trous structurels* » que la notion de centralité, qui est un moyen efficace de faire accroître l'autonomie et le pouvoir d'un individu.

Au-delà de sa démarche quantitative et sociométrique, **SNA est également une méthode de raffinement de l'analyse stratégique. Elle permet de décrypter l'influence et le conflit entre les acteurs** (Brass et Burkhardt, 1992 ; Perry-Smith et Shalley, 2003) ainsi que les jeux de pouvoir sous-jacents aux interconnexions du réseau (Lazega, 1994). Cette influence sociale est ancrée dans la structure informelle de l'organisation qui renferme à la fois le capital social individuel et organisationnel (Burt, 1992 ; Cross et Parker, 2004). La perspective de l'analyse des réseaux sociaux est considérée comme étant une méthode nécessaire à l'exploration de ce capital social (Burton, Wu et Prybutock, 2010). Les relations sociales renferment des unités de mesures utiles à l'analyse des réseaux et qui sont liés à la structure du réseau, à sa densité, à la connectivité entre les acteurs et à leurs positions au sein du réseau (Tichy et al., 1979). Ainsi, le capital social est considéré comme étant au cœur de l'analyse des réseaux sociaux (Brass et Krackhardt, 1999 ; Fuhrer, Cucchi et Picard, 2009).



## **Section 2 : Les réseaux sociaux à l'origine d'un capital utile pour l'organisation**

*« Le capital humain se situe dans les points  
et le capital social se situe dans les lignes  
qui relient les points. »  
Coleman*

La structure sociale d'une organisation renferme l'ensemble des interconnexions entre les acteurs (Zack, 2000). Selon l'auteur, l'ensemble de ces relations peuvent former la structure formelle de l'organisation (définie par les relations d'autorité), la structure informelle (l'acheminement implicite des échanges et des flux d'informations), la structure fonctionnelle du travail (qui dépend de qui) ou encore les relations sociales ou affectives entre les acteurs. De ce fait, plusieurs chercheurs considèrent que le capital social est incorporé à cette structure sociale (Burt, 1992 ; 2000) et tout particulièrement à la structure informelle de l'organisation (Cross et Parker, 2004 ; Steinfield et al., 2009).

### **2.1 De la structure sociale au capital social de l'organisation**

Le capital social est un concept introduit initialement par les sociologues Bourdieu (1985) et Coleman (1988). Il se réfère aux ressources incorporées dans les relations du réseau social d'un individu (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ces ressources peuvent être mobilisées pour l'accomplissement d'une action (Lin, 2001), pour l'obtention de certains bénéfices à partir de ces relations sociales (Borgatti et Foster, 2003 ; Paxton, 1999) ou encore pour un accès à des informations stratégiques ou des opportunités (Coleman, 1988 ; Burt, 1992). **Le capital social est donc l'avantage qu'un individu peut obtenir en étant connecté à d'autres.** Comme le soulignent Fuhrer et al. (2009, p.4), le capital social est considéré dans la littérature comme une ressource bénéficiant à un niveau collectif et individuel et qui *« s'appuyant sur des normes, des valeurs partagées et la confiance, facilite la coordination ou la coopération entre les individus »*. Il s'agit d'un phénomène cumulatif par le biais des interactions sociales mises en œuvre dans le réseau social (Putman, 2000 ; Bourdieu, 1980 ; 1985). Il dépend de la taille du réseau relationnel et du capital social des individus qui le composent. Ce capital est



construit à travers les relations qu'un individu entretient avec un groupe d'autres individus (Putnam, 1995 ; 2000). Plusieurs travaux dans le champ des Systèmes d'Information (SI) ont mobilisé le concept de capital social. Les travaux d'Isham (2000) montrent que le capital social facilite l'adoption d'une nouvelle technologie. D'autres chercheurs (Murphy et Chang, 2002 ; Massimo et Luigi, 2005) soulignent l'importance du rôle que joue la structure informelle de l'organisation et notamment le capital social dans l'intention des individus à utiliser une nouvelle technologie.

**Le capital social est une ressource qui peut être examinée à plusieurs niveaux : au niveau individuel et au niveau organisationnel.** Au niveau individuel, ce capital social est utile et productif dans la mesure où il permet aux individus et au collectif qui le mobilisent l'accomplissement de certaines tâches. Il peut conduire certains acteurs au développement d'un mieux vivre ensemble (Putnam, 2000 ; Coleman, 1988) et d'un bien-être psychologique (Ellison et al., 2007). L'appartenance à un réseau social permet aux individus de se constituer un capital social qui leur donne accès à un ensemble d'avantages significatifs (Cross et al., 2002 ; Burton et al., 2010). Accéder à de nouvelles sources d'informations est un des avantages les plus importants du capital social (Baker, 2000) mais il offre aussi l'opportunité de localiser une information utile (Steinfeld et al., 2009). Le capital social est aussi une source d'autres bénéfices pour l'individu tels que le pouvoir (Brass, 1984 ; Brass et Burkhardt, 1993), le leadership (Sparrowe et Lidden, 1997), la mobilité (Boxman et al., 1991), l'employabilité (Fernandez et al., 2000). Plus généralement, le capital social est l'effet positif résultant des interactions des acteurs au sein du réseau social (Helliwell et Putnam, 2004). Il facilite même la circulation des informations ainsi que la transmission des connaissances (Robert, Dennis et Ahuja, 2008). Le réseau relationnel qui constitue donc le capital social de l'individu peut aussi être mobilisé pour satisfaire ses propres intérêts. Comme le soulignent Tsai et Ghoshal (1998), occuper une position centrale ou stratégique au sein de l'organisation, rend l'individu privilégié par rapport aux autres acteurs. En effet, être au cœur d'une multitude d'interconnexions, permet à l'individu d'accéder à différentes ressources et des opportunités avantageuses telles que la possibilité d'accroître son pouvoir (Bourdieu, 1980 ; 1985).

Au niveau organisationnel, comme le soulignent Deltour et al., (2011), le capital social est utile pour l'organisation pour supporter l'innovation ou la performance à un niveau individuel

mais il est aussi de plus en plus considéré comme un pré-requis à l'action collective en organisation et à l'amélioration de la performance des équipes (Burton et al., 2010).

## 2.2 Les différentes dimensions du capital social

Le capital social est considéré comme un construit multidimensionnel caractérisé par trois aspects différents mais complémentaires (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Nahapiet et Ghoshal (1998) mettent en évidence que si le capital social dans sa dimension structurelle renvoie aux connections, liens et hiérarchies du réseau constitué et repose sur des relations fondées sur la confiance et le respect (dimension relationnelle), ce capital produit alors des représentations partagées et un langage commun (dimension cognitive) qui sont le fondement d'une action collective dans les organisations. Ces trois dimensions permettent aux individus d'accéder aux ressources contenues dans le réseau social auquel ils appartiennent au sein de l'organisation et les principaux indicateurs de ces dimensions sont résumés dans le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 2).

La première dimension est la **dimension structurelle** du capital social qui est fondée sur les différentes relations et connexions entre les acteurs (Qui est relié à qui et comment ?) que les individus entretiennent dans un contexte social. Les acteurs cherchent à additionner ces liens hiérarchiques, sociaux, directs ou indirects, forts ou faibles (Granovetter, 1973) afin de faire développer leur capital social (Hazleton et Kennan, 2000). Si au sein du réseau, les connexions sont denses et composées de liens forts alors l'action collective devient facile à achever (Krackhardt, 1992). Lorsque ces interactions sociales qui sont le fondement de cette dimension structurelle sont fréquentes, la confiance entre les acteurs s'établit, une habitude de coopération s'installe (Marwell et Olivier, 1988) et le partage de normes et valeurs communes s'opère (Tsai et Ghoshal, 1998). Ces interactions facilitent alors l'action collective (Burt, 1992 ; Putnam, 1995) et améliorent le processus de l'innovation au sein de l'organisation (Tsai et Ghoshal, 1998). La **dimension relationnelle** quant à elle se réfère à la qualité de ces relations interconnectées en termes de valeurs, d'obligations (McFadyen et Cannella, 2004), de confiance (Coleman, 1988) et de fiabilité (Tsai et Ghoshal, 1998). Lorsque ces normes sont partagées, il est alors plus facile pour les acteurs de soutenir des objectifs collectifs (Chow et Chan, 2008) et d'accomplir certaines actions (Coleman, 1990). Au niveau de la **dimension cognitive**, les acteurs cherchent à accomplir des objectifs communs en partageant une même

vision (Tsai et Ghoshal, 1998) et une même compréhension de leur contexte de travail en abordant des codes et un langage commun (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

**Tableau 2 : Les principaux indicateurs de chacune des trois dimensions du capital social issus de la revue de littérature**

Dimensions du capital social	Principaux indicateurs
Dimension Structurelle	Liens sociaux forts ou faibles (Granovetter, 1973) Liens faibles et trous structurels (Seibert et Liden, 2001) Interactions sociales (Tsai et Ghoshal, 1998) Réseau de liens (Nahapiet et Ghoshal, 1998) Centralité (Wasko et Faraj, 2005)
Dimension Relationnelle	Normes et obligations (McFadyen et Cannella, 2004) Confiance (Coleman, 1988) Confiance et fiabilité (Tsai et Ghoshal, 1998)
Dimension Cognitive	Objectifs collectifs (Chow et Chan, 2008) Vision commune (Tsai et Ghoshal, 1998) Codes et langage communs (Nahapiet et Ghoshal, 1998)

Au vu de tous les avantages qu'il peut offrir, le capital social est considéré comme l'actif le plus puissant qu'un individu peut avoir (Cohen et Prusak, 2001). Il devient alors une ressource convoitée par les individus dans la mesure où il leur permet d'accéder à un bon nombre de ressources et d'accomplir certaines tâches. Ces individus cherchent à entretenir ce capital et à l'étendre afin de préserver tous les avantages qui lui sont liés. **L'émergence des technologies de réseaux sociaux est alors apparue comme une opportunité pour développer davantage le capital social.** Ces technologies contribuent largement au renforcement du capital social au sein de l'organisation du fait de leurs capacités techniques facilitant les interactions entre les utilisateurs (Steinfeld et al., 2009). L'établissement de « *liens faibles* » nécessaires à l'expansion du capital social (Ellison et al., 2007) est facilité. Dans la section 3 qui suit, nous nous intéressons au fonctionnement de ces technologies, aux usages qui en découlent et de l'impact de leur introduction au sein de l'organisation.

---

### **Section 3 : Instrumentation du capital social et technologies de réseaux sociaux : Les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE)**

Bien que le nouveau concept de réseaux sociaux numériques se distingue clairement de la notion de réseau social traditionnellement abordée en sciences sociales et à travers les différentes théories des réseaux (Degrenne et Forsé, 1994), une confusion persiste encore chez une large partie des utilisateurs. En effet, avec l'émergence du Web 2.0, la notion de réseau social s'élargit considérablement chez les usagers pour désigner aussi les réseaux sociaux numériques : « *Si on leur parle de réseaux sociaux, ces internautes entendent Facebook, Meetic, MySpace, Twitter, LinkedIn et d'autres sites vedettes du Web 2.0* » (Mercier, 2008, p. 23). Depuis leur mise en ligne dans les années 1990, les outils de réseaux sociaux ne cessent de connaître un succès fulgurant auprès du grand public. Le premier site de réseau social a été conçu en 1995 par des américains et mis en ligne sous le nom de « *Classmate* ». L'objectif de ce site a été de mettre en relation d'anciens camarades de classe. Par la suite, un nouveau site appelé « *Friendster* » est apparu en 2003 enrichi avec de nouvelles fonctionnalités. Dès lors le phénomène des réseaux sociaux numériques a connu un succès exponentiel. Afin de mieux comprendre ce phénomène grandissant et en cerner la portée, nous présentons tout d'abord dans cette section, une typologie des technologies de réseaux sociaux. Par la suite, nous nous intéressons plus particulièrement aux réseaux sociaux d'entreprise (RSE), leurs principaux usages et fonctionnalités et leurs dérivés qui sont les RSE basés sur une approche d'analyse de réseaux sociaux (outils SNA). Enfin et dans la dernière partie de cette section, nous abordons l'impact potentiel de la visibilité de la structure informelle de l'organisation amenée par la mise en place d'un outil SNA au sein d'une organisation.

#### **3.1 Typologie des différents réseaux sociaux numériques**

Le terme « *réseau social* » est un terme général qui regroupe des plateformes partageant quelques fonctionnalités principales. **Beer (2008) recommande vivement une catégorisation de tous les médias appelés « *réseau social* » faisant de lui un terme « *ombrelle* ».** De ce fait, plusieurs études se sont livrées à cet exercice de classification des réseaux sociaux (Lefebvre, 2005 ; Cavazza, 2008 ; Thelwall, 2009 ; Cardon, 2011, Maarouf, 2011).

Lefebvre (2005) et Cardon (2011) distinguent deux formes d'outils de réseaux sociaux en fonction des fonctionnalités qu'ils proposent. Une première catégorie des outils de réseaux sociaux est centrée sur l'utilisateur et son réseau relationnel avec ses amis et ses proches comme c'est le cas pour Facebook ou LinkedIn. D'autres technologies de réseaux sociaux s'articulent autour du partage de contenus entre des personnes ayant les mêmes centres d'intérêts. Il s'agit de sites communautaires tels que Youtube ou Dailymotion.

Les outils de réseaux sociaux peuvent aussi être classés selon une thématique bien définie. Par exemple les réseaux sociaux les plus populaires tels que Facebook ou MySpace sont des réseaux généralistes et personnels centrés sur la mise en relation entre différents utilisateurs. Une deuxième catégorie rassemble les sites communautaires qui regroupent des utilisateurs partageant un même centre d'intérêt autour d'une thématique bien définie comme c'est le cas des ventes aux enchères sur eBay ou encore la mise à disposition des internautes de différents et divers registres musicaux sur Boomba. La création de profil qui permet la création de liens entre les différents utilisateurs est une fonctionnalité phare pour ces deux catégories. D'autres réseaux sociaux numériques sont à vocation plutôt professionnelle permettant à leurs membres de se valoriser sur le marché de l'emploi en créant leurs curriculum vitae en ligne, de chercher des opportunités d'emploi ou des opportunités de partenariat comme c'est le cas par exemple de Viadeo, LinkedIn ou 6nergies. Enfin, la dernière catégorie est celle des réseaux sociaux tournés vers le partage d'un certain type de contenu multimédia (vidéos, son...) tels que YouTube ou Dailymotion. Ces réseaux permettent la publication et le partage des contenus, l'échange autour de ces contenus sous forme de commentaires mais ne proposent pas une fonctionnalité de mise en relation.

D'autres préfèrent proposer une classification en fonction de l'usage du média. Cavazza (2008) considère qu'il faut différencier les outils de publication tels que les blogs ou les wikis, les outils de partage comme YouTube et Dailymotion pour les vidéos, Flickr pour les photos et Deezer pour la musique, les outils de discussion et d'échanges entre différentes personnes (forums, skype et plateformes de messagerie), les réseaux sociaux (qui sont soit généraliste tel que Facebook soit spécialisé tel que LinkedIn), les outils de micropublication tel que Twitter et FriendFeed, les plateformes de livecast (une Web tv), les univers virtuels (Second Life) et les chats en 3D et enfin les plateformes de jeux communautaires dont le plus populaire est World of Warcraft ainsi que les portails de jeux occasionnels (Kongregate). Pour Thelwall

(2009) il est possible de catégoriser ces technologies en fonction de leurs principaux usages: la socialisation, le réseautage et la navigation. Les réseaux sociaux de socialisation correspondent aux sites grand public (MySpace, Facebook...) qui sont principalement utilisés comme moyen de maintenir et de retrouver les relations établies dans la vie réelle (Lampe et al., 2006 ; Ellison et al., 2007). Les réseaux sociaux de réseautage s'inscrivent, quant à eux, dans une stratégie d'établissement de contact avec de nouvelles connaissances (tel est l'exemple de LinkedIn ou de Viadeo). Le troisième et dernier groupe est celui qui se réfère aux réseaux sociaux de navigation qui guident les usagers dans leur recherche d'une information ou d'une ressource particulière (Par exemple Digg et Del.icio.us sont des sites de partage de liens internet).

Une classification encore plus fine des réseaux sociaux numériques est proposée par Maarouf (2011). Il propose une classification en trois groupes. Le premier groupe appelé « *Profil Centric* » concerne les réseaux sociaux professionnels ou pas qui sont centrés sur l'utilisateur et les informations mises à disposition sur le réseau numérique le concernant. Ce groupe rassemble des réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn ou encore Viadeo. Dans le deuxième groupe, baptisé « *Content Centric* », sont présentés les réseaux sociaux numériques axés sur le partage et la mise à disposition des utilisateurs de différents contenus (multimédia, musique, photos...) tel est le cas par exemple de YouTube ou MySpace. Le dernier groupe « *Collaborative Centric* » est relié, comme l'indique son nom, aux plateformes collaboratives qui proposent les mêmes fonctionnalités qu'un groupware d'entreprise telles que le partage des documents, les agendas partagés, les forums de discussions. Il s'agit ici d'un groupware grand public accessible par un grand nombre d'internautes tel que Google Agenda.

Au vu de toutes ces classifications, il convient de constater que **les fonctionnalités des différentes technologies de réseaux sociaux suivent une même logique de fonctionnement : la création d'un profil permettant la mise en relation avec d'autres membres affichant les mêmes centres d'intérêt et l'échange autour de divers contenus.** Ces deux types de fonctionnalités peuvent en partie expliquer le succès incontestable des technologies de réseaux sociaux. Ces technologies permettent aux usagers « *de mélanger liens forts et liens faibles, conversation et partage de contenus, identité contextuelle et identité stratégique* » (Cardon, 2011, p. 148). Dans ce qui suit **notre intérêt se porte tout**

particulièrement à la catégorie des réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et notamment les outils d'analyse de réseaux sociaux (outils SNA).

### **3.2 Typologie des usages des RSE (Réseau Social pour Entreprise) et d'un outil SNA (outil d'Analyse de Réseaux Sociaux)**

Les réseaux sociaux numériques sont basés sur trois principales fonctionnalités qui sont la création de profil, la constitution d'une liste d'amis et la possibilité d'afficher du contenu sous la forme de commentaires, photos ou autre. Ils ont alors le mérite de faciliter le processus de mise en relation entre acteurs partageant un centre d'intérêt commun et permettent l'échange et l'interaction sous forme de commentaires autour des informations et des contenus publiés. Depuis quelques années, des réseaux sociaux numériques spécifiques au monde professionnel commencent à émerger. Ces Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) ont été développés pour répondre aux besoins internes d'une organisation. Leurs fonctionnalités donnent lieu à des usages spécifiques au monde de l'entreprise.

Centrés sur l'individu, les RSE mettent les acteurs au cœur de l'organisation et proposent des usages assez proches de ceux des réseaux sociaux grand public. C'est le cas par exemple d'un réseau social déployé pour 30 000 utilisateurs chez IBM<sup>11</sup> (Steinfeld, DiMicco, Ellisson et Lampe, 2009). Ce RSE, appelé « *Beehive* », a été lancé en 2007 et permet aux individus de se créer un profil et d'établir des liens avec leurs collègues présents sur le RSE. Ils peuvent dès lors suivre les activités de leurs collègues sur le réseau numérique, alimenter leur profil avec différents contenus professionnels et personnels, partager leurs photos ou des événements ou encore s'engager dans des discussions entre eux de manière informelle et spontanée. Dans l'analyse de ce cas sur le RSE d'IBM, Steinfeld et al. (2007) ont mis en avant les types de relations sociales que les acteurs de l'entreprise privilégient lors de l'utilisation de « *Beehive* ». Les acteurs n'utilisent pas l'outil de réseau social pour maintenir des relations interpersonnelles avec leurs collègues les plus proches mais profitent de ce système pour se connecter à d'autres collègues qu'ils n'ont pas eu l'occasion de connaître jusque-là. Ils

---

<sup>11</sup> IBM (International Business Machines Corporation) est une société multinationale américaine dans le domaine de l'informatique et un leader technologique au service de l'innovation et de la transformation des entreprises.



cherchent à développer des liens transversaux qui dépassent les limites des départements et des Directions pour se connecter à d'autres individus ayant les mêmes centres d'intérêt. Ferron et al. (2011), quant à eux, étudient la communauté de chercheurs Fondation Bruno Kessler (FBK) où un réseau social a été déployé appelé « *Taolin Platform* » et qui compte 400 utilisateurs. Ils étudient, plus précisément, le phénomène d'homophilie et analysent le type de connections que les utilisateurs produisent afin de les catégoriser. Ils mettent en avant que dans le contexte de la Fondation Bruno Kessler les acteurs utilisent principalement l'outil de réseau social pour re-créeer les liens existants dans le monde réel.

D'autres RSE proposent au-delà des fonctionnalités classiques d'un outil de réseau social, des fonctionnalités s'inscrivant dans une approche d'analyse de réseaux sociaux. Ces fonctionnalités viennent renforcer les potentialités des RSE en affinant leur analyse de la structure informelle de l'organisation (qui est relié à qui, qui sait quoi et qui fait quoi). **Un RSE basé sur l'analyse des réseaux sociaux a pour fonctionnalités principales d'identifier, de représenter, d'analyser et de visualiser les nœuds (par exemple des acteurs, des connaissances, des organisations...) et les relations entre les nœuds.** C'est un outil qui prend en entrée des informations (implicites ou explicites) sur un réseau social, les interprète et fait apparaître de façon visuelle les réseaux sociaux, par exemple en termes de relations entre les personnes. En fournissant par exemple la structure organisationnelle d'une entreprise, l'outil SNA projette une visualisation de l'organigramme de cette organisation en forme de sociogramme, permettant une navigation aisée entre les différents postes. En fournissant des informations sur les projets et les personnes travaillant sur ceux-ci, cette technologie représente les projets comme des nœuds du graphe social. **Ces outils permettent à une organisation de mettre en lumière les relations informelles entre agents,** de provoquer des opportunités d'échange, de création des connaissances, de visualiser et de comprendre les relations susceptibles d'améliorer la collaboration et d'accroître l'interaction sociale (Cross et al., 2002 ; Pereira et Soares 2007, Fisher et Dourish, 2004). Les figures 3 et 4 ci-dessous représentent des captures d'écran d'un outil SNA développé par l'éditeur de solutions informatiques SAP<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> SAP (Systems Applications and Products) est une entreprise allemande leader technologique du marché des logiciels de gestion d'entreprise



Figure 3 : Capture d'écran du réseau d'un acteur au sein d'une organisation

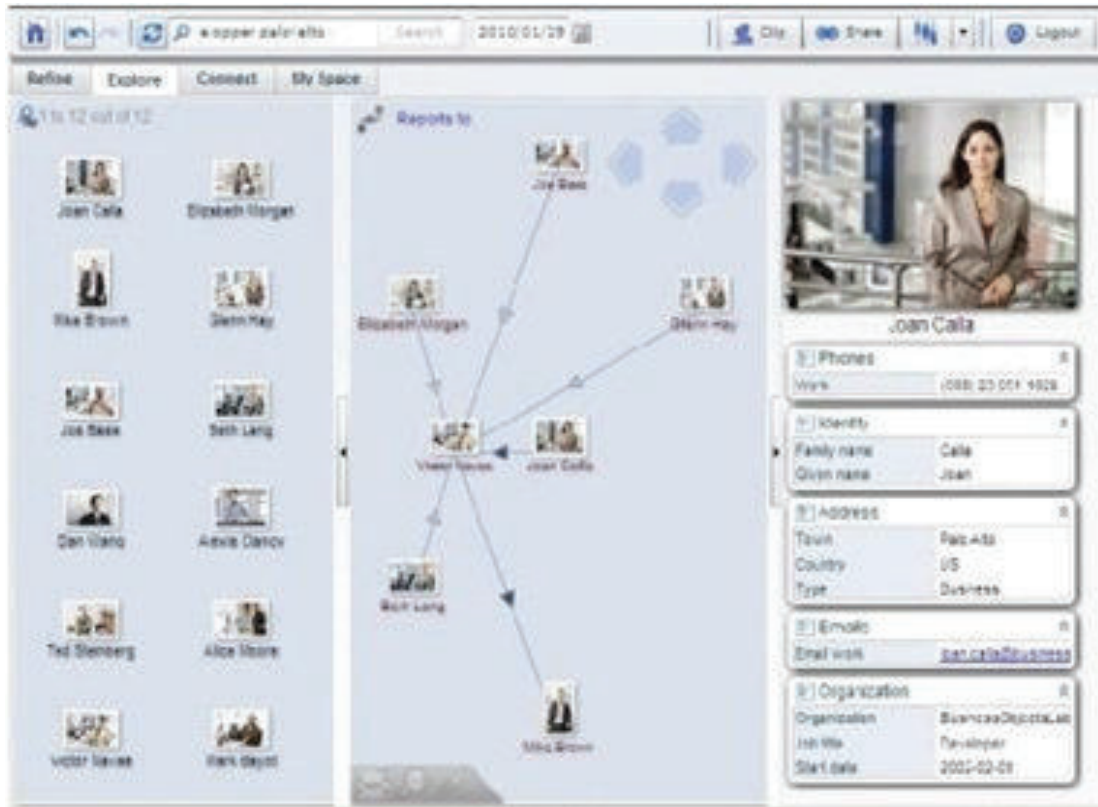
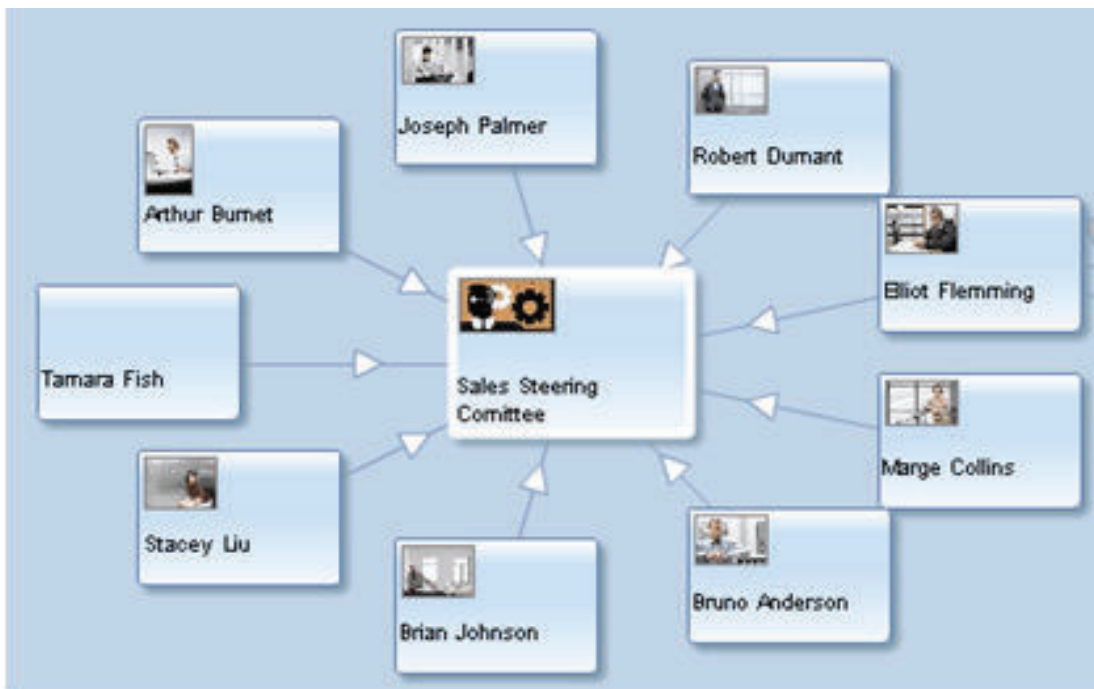


Figure 4: Capture d'écran de la composition d'une équipe projet



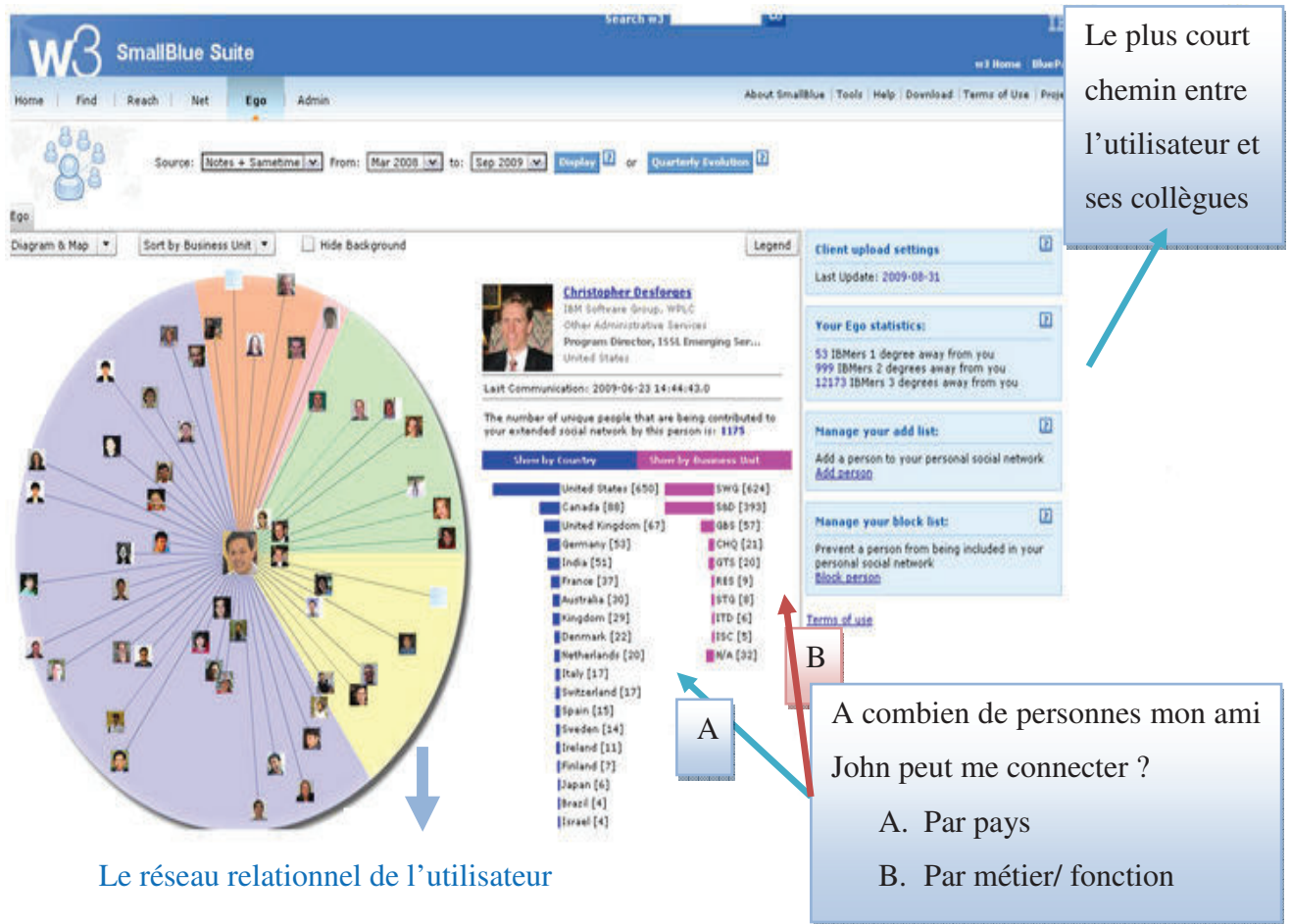
Ehrlich et al. (2007), Lin et al. (2008 ; 2009) ont particulièrement choisi d'étudier un outil SNA baptisé « *SmallBlue* » déployé chez IBM et qui a pour objectif de localiser les experts, les communautés et les réseaux dans de larges entreprises. Cette technologie repose sur le data mining, la récupération d'informations et la technique d'analyse de réseaux sociaux. L'idée de ce réseau est qu'il analyse le réseau social d'une firme en vue de mettre en lumière « *qui sait quoi ?* » et « *qui connaît qui ?* » dans l'organisation. Sans avoir recours à un fort investissement de la part des utilisateurs, « *SmallBlue* » repose sur une application client que l'utilisateur installe sur sa machine personnelle et qui va automatiquement analyser leurs emails et leurs conversations sur la messagerie instantannée. Ainsi, il peut renvoyer automatiquement une visualisation du capital social de l'utilisateur (l'ensemble de ses connexions au sein de l'organisation). L'outil propose aussi une fonctionnalité qui permet de montrer l'évolution du réseau relationnel de l'utilisateur et de procéder également à une catégorisation des collègues par fonction ou encore par division géographique. Ainsi, pour chacun des collègues, *SmallBlue* est capable d'indiquer le chemin le plus court vers l'utilisateur. La figure 5 ci-après illustre l'ensemble de ces fonctionnalités.

L'outil SNA choisi est donc capable de filtrer, à partir d'une recherche par mots clés, tout le réseau social d'une entreprise pour repérer les experts dans un domaine particulier et qui correspondent aux critères de la recherche. La liste des personnes expertes identifiées est ordonnée selon la convenance des experts aux mots clés utilisés pour la recherche en question. La recherche peut être faite par pays, par fonction, par groupe, par communauté ou encore par distance sociale spécifique (Lin et al., 2009 p. 1485). Pour encore mieux illustrer cette fonctionnalité, Lin et al. (2009) propose un exemple de recherche d'experts en Second Life<sup>13</sup> au sein d'une entreprise illustré par la figure ci-dessous (*cf.* figure 6). Après avoir rentré les deux mots clés, la figure 6 montre le top 10 des experts en Second Life. L'outil affiche pour chaque personne la division, la fonction et la position occupée au sein de l'entreprise. Il montre aussi le plus court chemin entre l'utilisateur et chacun des experts.

---

<sup>13</sup> Second Life est un environnement virtuel en 3D.

Figure 5. Capture d'écran de l'outil « SmallBlue » déployé chez IBM



Le RSE basé sur la technique SNA (et que nous appellerons, dans la suite du texte, outil SNA) est donc un outil collaboratif où l'expertise est rapidement localisée, où la prise de contact est plus facile et où les agents peuvent disposer d'un espace de partage de documents. Il permet aussi d'identifier les opportunités d'amélioration de la circulation des informations entre les acteurs, de localiser plus facilement le bon collaborateur capable d'aider à la résolution d'un problème donné et d'améliorer la collaboration entre les individus (Hanneman et Riddle, 2005). De fait, **les RSE et notamment les outils d'analyse de réseaux sociaux sont considérés comme des supports permettant le développement d'un capital social d'une organisation** (Borgatti et Foster, 2003 ; Burt, 2005 ; Burton et al., 2010). Ils mettent en lumière les relations informelles entre agents sur lesquelles repose un mécanisme de collaboration efficace (Pereira et Soares 2007, Fisher et Dourish, 2004). Ils facilitent l'innovation dans les organisations (Cross et al., 2000) et donnent lieu à un avantage stratégique (Cross 2000). Un outil de socialisation tel qu'un outil d'analyse de réseaux sociaux (SNA) est alors utile à toute sorte d'organisation pour visualiser et comprendre les relations qui sont incorporées à sa structure informelle et qui concourent à l'amélioration de la

collaboration au sein de l'entreprise. Afin de mieux considérer la particularité d'un outil SNA par rapport à un RSE, leurs principales fonctionnalités respectives sont synthétisées dans le tableau ci-dessous (cf. tableau 3).

Figure 6. Résultats d'une recherche d'experts en Second Life

-Source : Lin et al., 2009 p. 1485-

The screenshot displays the 'w3 SmallBlue Suite' interface. At the top, there are navigation tabs: Home, Find, Reach, Net, and Ego. The 'Find' tab is active. Below the navigation, there is a search bar with the text 'second life' and a 'Find Expert' button. To the right of the search bar, there are dropdown menus for 'Country' (set to 'all') and 'Division' (set to 'all'). A red box with the text 'Le plus court chemin vers ce collègue' and an arrow points to the 'Find Expert' button. Below the search bar, there are options to 'Show people' (1-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-70, 71-80, 81-90, 91-100) and 'Show Degrees' (No limits, 1 degree, 2 degrees, 3 degrees). The search results are displayed in two columns, each with a profile picture, name, title, and a 'Ask' button. The results are as follows:

Rank	Name	Title	Ask
1.	Douglas W. (Doug) McDavid	Global Business Services Executive Consultant	Ask: Vicky Griffiths-Fisher
2.	Vicky Griffiths-Fisher	Global Business Services interactive design, design & production management, blended learning solution design / consulting	Your direct contact
3.	David J. (Dave) Kamalsky	IBM Research Virtual Worlds Research	Ask: Vicky Griffiths-Fisher > Douglas W. (Doug) McDavid
4.	Sandra L. (Sandy) Kearney	IBM Research Global Director, 3D Internet and Virtual Business	Ask: Vicky Griffiths-Fisher
5.	JEAN PAUL JACOB	IBM Research Emeritus	Ask: Vicky Griffiths-Fisher > Douglas W. (Doug) McDavid
6.	SUSAN STUCKY	IBM Research Rehearsal Studio Program Director	Ask: Vicky Griffiths-Fisher
7.	Peter (P.) Finn	Integrated Technology Delivery, End User Support Strategy and Program Manager for 3D Internet and Digital Convergence	Ask: Vicky Griffiths-Fisher > I (Ian) Hughes
8.	I (Ian) Hughes	IBM Software Group, Strategy Consulting IT Specialist (IQ development team), Metaverse Evangelist	Ask: Vicky Griffiths-Fisher
9.	Lynn K. Busby	IBM CHQ, Human Resources STG Technical Communities Program Mgr	Ask: Kate Ehrlich
10.	Michael Rowe	IBM Research Manager - 3D Internet and IntraVerse Department	Ask: Vicky Griffiths-Fisher

Tableau 3 : Principaux usages et fonctionnalités d'un RSE et d'un outil SNA

Outils de Réseaux Sociaux	Réseau Social d'Entreprise (RSE)	Outil d'Analyse de Réseaux Sociaux (Outil SNA)
<b>Principales fonctionnalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de profils</li> <li>• Possibilité de mise en relation</li> <li>• Alimentation en contenu</li> <li>• Discussion instantanée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localisation des experts, des communautés et des réseaux de l'entreprise</li> <li>• Rendre visible « <i>qui sait quoi ?</i> » et « <i>qui connaît qui ?</i> » au sein de l'organisation</li> <li>• Fournir une visualisation de la structure informelle de l'organisation</li> <li>• Création de liens (hiérarchiques, transversaux, de collaboration, par équipe projet...)</li> </ul>
<b>Quelques usages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanger et interagir autour des contenus</li> <li>• Se connecter avec des collègues partageant le même centre d'intérêt</li> <li>• Maintenir les liens existants dans le monde réel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiser plus facilement le bon collaborateur</li> <li>• Identifier les opportunités d'amélioration de la circulation des informations</li> <li>• Visualiser et comprendre les relations qui sont incorporées à la structure informelle</li> <li>• Etablir de nouvelles connexions pour de futures collaborations transversales et inter-services</li> </ul>

Alors que certaines entreprises s'offrent leur propre outil SNA adapté à ses besoins, diverses offres de logiciels SNA existent sur le marché. Cette variété témoigne de l'intérêt croissant pour les apports de l'analyse des réseaux et son utilité pour diverses applications. Mercanti-Guerin (2010) a proposé un recensement de quelques unes de ces solutions techniques ainsi



que leurs principales fonctionnalités que nous présentons dans le tableau (cf. tableau 4) ci-après.

**Tableau 4 : Quelques offres du marché de logiciels d'analyse des réseaux sociaux et de leurs principales fonctionnalités (Mercanti-Guerin, 2010 p. 18)**

Logiciels d'analyse	Principales fonctionnalités
<b>Automap</b>	<b>Analyse de contenu, réseaux sémantiques</b>
<b>CFinder (open source)</b>	<b>Visualisation de réseaux denses, représentation des chevauchements de réseaux entre eux</b>
<b>Commetrix</b>	<b>Etude des e-mails, messageries instantanées... Extraction de communautés virtuelles au sein des communautés en ligne, visualisation des cycles de vie des réseaux.</b>
<b>Dynet</b>	<b>Etude de la dynamique des organisations en réseau</b>
<b>Egonet</b>	<b>Programme de collecte et d'analyse des données des réseaux égocentriques (analyse des informations personnelles (e-mail, photos, vidéos... relatives à un individu.</b>
<b>Idiro</b>	<b>Logiciel destiné aux opérateurs de téléphonie mobile : marketing viral, programmes d'acquisition...</b>
<b>IPoint</b>	<b>Analyse de réseau social dans une optique de géolocalisation</b>
<b>KXEN Social Network</b>	<b>Logiciel spécialisé dans l'analyse des réseaux sociaux à destination des directions commerciales</b>

Néanmoins et en mettant au cœur de son fonctionnement l'individu et les informations le concernant, le déploiement des outils SNA représente un enjeu pour l'organisation. **La visibilité et l'accessibilité à un nombre d'informations amenées par un outil SNA, questionne l'impact de sa mise en place au sein de l'organisation.** C'est pourquoi dans la section qui suit 3.3, nous nous intéressons aux enjeux de la visibilité de la structure sociale de l'organisation (la structure formelle et informelle) introduite par un outil SNA.

### **3.3 Outils SNA et visibilité de la structure informelle**

Les RSE (Réseaux Sociaux d'Entreprise) s'appuyant sur une approche d'analyse de réseaux sociaux ont le mérite de mettre au grand jour la structure formelle et informelle de

l'organisation. De ce fait, un outil SNA peut changer la représentation de la structure organisationnelle en mettant en avant les pratiques collaboratives et les échanges inter-services. Boland, Lyytinen et Yoo (2007) montrent comment un changement dans la représentation numérique de données (*digital representations*) qui sont cruciales pour le fonctionnement d'une organisation peut engendrer de multiples changements en particulier dans les pratiques de travail. La plupart des organisations sont structurées hiérarchiquement avec des procédures formelles. En mettant en lumière les relations informelles au sein de l'organisation, l'outil SNA change la représentation de la structure organisationnelle : il objective la pratique de travail et interroge la pertinence de la répartition du pouvoir dans l'organisation. Cette nouvelle représentation peut par exemple, inciter les acteurs à s'affranchir des logiques hiérarchiques et à privilégier le contact direct entre acteurs. En effet, la structure formelle de l'organisation ainsi que son organigramme officiel ne traduisent pas la manière avec laquelle le travail est réellement mené (Ehrlich et Carboni, 2005). Il est aussi reconnu que la coordination et l'acheminement du travail se réalisent au niveau d'un circuit de relations informelles et implicites au-delà des procédures officielles et des chaînes hiérarchiques (Cross, 2000). De fait, **les outils SNA sont utiles et efficaces pour comprendre comment, au sein d'une organisation, les acteurs se procurent informellement l'information et par le biais de quel circuit implicite les flots d'informations sont acheminés** (Shah, 1998).

Toutefois, cette nouvelle visibilité de la structure sociale de l'organisation (formelle et informelle) qu'offre un système d'analyse de réseaux sociaux représente plusieurs enjeux pour les acteurs. D'abord, la visualisation de certaines informations ne paraît pas équitable pour l'ensemble des acteurs en fonction de la place qu'ils occupent au sein de l'organisation. Les acteurs sont « *visibles* » et peuvent alors être « *comparés, différenciés, hiérarchisés, homogénéisés et exclus* » (Klecun, 2011 p.9). En effet, **rendre visible ce qui a été pendant longtemps considéré comme une ressource implicite et informelle, peut être à l'origine d'une inéquité entre les acteurs** (Star et Strauss, 1999). La mise en lumière de nouvelles informations sur l'organisation du travail peut amener à considérer de nouveaux éléments de distinction et de comparaison entre acteurs. Par exemple, les acteurs qui sont amenés dans l'exécution de leurs tâches à travailler en collaboration avec d'autres services peuvent afficher un réseau social étendu dans l'organisation alors que d'autres dont la tâche est cantonnée au Sdépartement dans lequel ils travaillent, ne peuvent pas forcément le faire. **La visibilité du**

**réseau social de chacun ne bénéficie pas de la même manière aux acteurs de l'organisation et le système peut être jugé par les acteurs comme inéquitable.** Certains acteurs seront alors réticents à l'utilisation du système pour protéger leurs propres intérêts et leurs positions sociales dans l'entreprise quand d'autres au contraire sont promoteurs de ce système qui leur donne l'opportunité de définir une nouvelle position sociale (Joshi, 1991).

Aussi, à travers l'outil SNA, toutes les relations formelles ou informelles au sein de l'organisation sont visualisées sous la même forme. Le dispositif affiche alors des informations sur les acteurs, leurs relations formelles et informelles, la structure de l'organisation, l'acheminement réelle du travail, etc. Cet ensemble d'informations rendu accessible par le biais de l'outil SNA, crée des « *champs de visibilité* » (Foucault, 1979). **Ces « champs de visibilité » peuvent d'une part être appréhendés par les acteurs du fait qu'ils sont en mesure de rendre explicite la manière dont ils travaillent réellement** ainsi que les liens qu'ils cherchent stratégiquement à établir au sein de l'organisation. En effet, les relations informelles résultent souvent d'un choix stratégique calculé en fonction des « *défaillances de la structure formelle*<sup>14</sup> ». **Les acteurs voient alors, dans ces choix relationnels stratégiques, une opportunité de suppléer à ces défaillances et de contrôler donc « les zones d'incertitude »** (Lazega, 1994 p. 303). D'autre part, les « *champs de visibilité* » notamment autour de la structure sociale peuvent aider à mieux comprendre comment la position formelle d'un individu au sein de l'organisation peut être utilisée dans les jeux de pouvoir informels (Iberra, 1992 ; Lazega, 1992). Certains individus ou groupes d'individus profitent de leurs positions (une position hiérarchiquement importante, centrale, une position d'intermédiation...) au sein de l'organisation pour accroître leur pouvoir en contrôlant mieux l'information (Pfeffer, 1981 ; Danziger et al., 1982 ; Markus, 1983 ; Kling, 1985). **Introduire un outil basé sur une perspective d'analyse de réseaux sociaux est un moyen efficace pour mettre en exergue les stratégies d'acteurs qui luttent à des fins de pouvoir, de contrôle et de satisfaction des intérêts particuliers (Iberra, 1992 ; White, 1992), pour également contrôler la circulation des ressources et donc des zones**

---

<sup>14</sup> Ces « *défaillances* » correspondent à ce que Crozier et Friedberg (1977) appellent « zones d'incertitude » et qui désignent des failles dans les règles dont l'acteur peut profiter pour élargir son champ de liberté. Cette idée est développée plus en profondeur dans la section 2 de ce chapitre où nous abordons la théorie de l'acteur stratégique.



**d'incertitude (Lazega, 1994) et mettre ainsi en lumière les sources de pouvoir au sein de l'organisation (Nohria, 1992).**

SNA est un outil de socialisation et de visualisation présentant des spécificités qui le distinguent des autres systèmes d'information habituellement déployés au sein de l'organisation. Ses fonctionnalités principales proposent une lecture transversale et horizontale de la structure de l'organisation. Une fois implémentée au sein d'une organisation, elle peut bouleverser les pratiques de travail des acteurs voire déstabiliser l'équilibre des processus de travail de l'organisation (Lassila et Brancheau, 1999). Ceci rejoint l'idée de Sherif et al. (2006, p. 340) selon qui « *une idée ou un comportement nouveau qui, une fois introduit dans les structures organisationnelles, induit des changements dramatiques dans la structure des processus de travail* » est un événement disruptif. **SNA est donc une technologie disruptive<sup>15</sup> (ou de rupture) qui, une fois introduite au sein des structures organisationnelles, induit des changements profonds dans les processus de travail** (Lyytinen et Rose, 2003 ; Sherif et al. 2006).

---

<sup>15</sup> Le concept de technologie disruptive ou de rupture a été initialement introduit par Christensen en 1997 pour désigner une innovation technologique qui peut être un produit ou un service qui est introduite sur un marché pour y remplacer une technologie dominante. Dans notre cas, nous nous alignons à la définition de Sherif et al. (2006) pour qualifier de « technologie disruptive », toute innovation technologique susceptible de conduire à un changement organisationnel profond une fois déployé au sein d'une organisation.

## Conclusion

L'objectif de ce chapitre a été tout d'abord **d'acquérir une meilleure compréhension des objets de recherche de ce travail de thèse**. Dans un premier temps, nous avons défini l'origine et les mécanismes sous-jacents au concept de réseau social. Nous avons exposé les principales théories qui s'articulent autour de ce concept et qui ont été motrices du développement de l'approche d'analyse de réseaux sociaux (SNA). Cette approche mobilise des outils et des instruments de mesure pour une meilleure compréhension des comportements des individus et des groupes sociaux. Son instrumentation a été encore amplifiée avec l'avènement des réseaux sociaux numériques. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 5) synthétise les principales notions autour du concept de réseau social et qui ont été présentés au cours de ce chapitre.

L'approche SNA s'intéresse essentiellement à la structure sociale et aux relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Ainsi, **elle est étroitement associée au concept de capital social des acteurs et des organisations**. Cette approche permet également d'expliquer comment le capital social peut être mobilisé par ces derniers pour accéder à divers avantages. La visibilité de ce capital introduite par les outils SNA conduit à de nouveaux enjeux qui accompagnent la mise en place de ce type de dispositif technique au sein d'une organisation.

Enfin, **le panorama des différentes typologies et fonctionnalités de réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et des outils SNA mobilisés permet de comprendre les usages prévus pour ces technologies et leurs apports potentiels pour les processus organisationnels**. L'identification des spécificités d'une technologie SNA est utile à l'appréhension des enjeux liés à son déploiement au sein d'une organisation. Le chapitre suivant se penche sur la question de l'appropriation d'un outil SNA.

*Tableau 5 : Synthèse des notions clés autour du concept de réseau social*

Réseau social	
<b>Définition</b>	<p>Un concept introduit par Barnes (1954) et désigne un ensemble de relations sociales d'un type spécifique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriétés liées à la structure du réseau (Equivalence structurale, Cohésion..)</li> </ul>
<b>Propriétés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriétés liées à la position d'un acteur au sein du réseau (Prééminence, Etendue, Position d'intermédiaire...)</li> </ul>
<b>Principales théories sur les réseaux sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie de « <i>la force des liens faibles</i> » de Granovetter (1973)</li> <li>• La théorie des trous structurels de Burt (1992)</li> </ul>
<b>Méthode d'analyse</b>	<p><u>Approche SNA</u> : Une approche sociologique qui mobilise des unités de mesure basées sur la théorie des graphes.</p>
<b>Concept clé relié</b>	Capital social
Réseau social numérique	
<b>Exemples d'outils</b>	<p>Plateformes de réseaux sociaux grand public</p> <p>Réseaux sociaux d'Entreprise (RSE)</p> <p>Outils SNA</p>
Outil SNA	
<b>Fonctionnalité principale</b>	<p>Visibilité du capital social de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie disruptive.</li> </ul>
<b>Particularité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son déploiement conduit à des enjeux politiques</li> </ul>

## Chapitre 2 : Jeux de pouvoir et appropriation des technologies d'Analyse de Réseaux Sociaux –SNA–

---

## Introduction

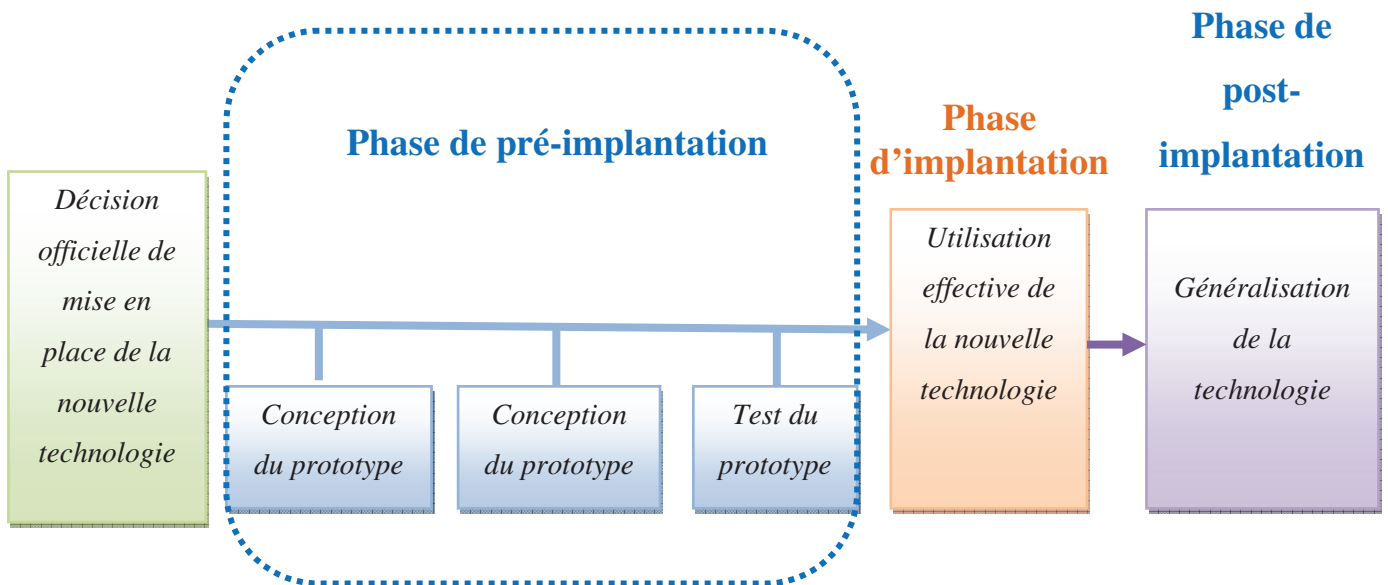
L'objet de cette thèse est d'étudier les dynamiques sociales de l'appropriation des acteurs d'une technologie SNA dans une phase de pré-déploiement au sein de différentes organisations. Pour certains auteurs, l'implantation d'un nouveau système est l'ensemble des phases allant de sa conception initiale jusqu'à sa mise en place puis son utilisation de la part des utilisateurs finaux (Markus et Tanis, 2000). Pour Herold et al. (1995), la mise en place d'un nouveau système prend lieu à travers trois étapes qui se succèdent dans le temps : la pré-implantation, l'implantation et la post-implantation. Dans notre cas, nous intervenons exclusivement au cours de la phase de pré-implantation d'un outil SNA. Il s'agit de l'étape qui précède la mise en place physique et l'utilisation effective du nouveau système au sein de l'organisation. Cette phase comprend plusieurs activités telles que l'identification des besoins de l'organisation, la conception et le test d'un prototype répondant aux exigences identifiées. Elle se déclenche suite à la décision d'un ou plusieurs membres de l'organisation d'intégrer un nouveau système. Les étapes clés de cette phase sont présentées dans la figure qui suit (*cf.* figure 7).

Dès que cette décision est prise et communiquée pour la première fois aux autres membres de l'organisation, les acteurs en parlent avec leurs collègues et développent leurs premières perceptions des enjeux de ce nouveau changement (Herold et al., 1995, p. 158). Les perceptions des acteurs et leur interprétation de la nouvelle technologie au cours de la phase de pré-déploiement sont déterminantes pour le futur des deux phases suivantes du processus de déploiement (phase d'implémentation et phase de post-implémentation). Ces perceptions à l'égard de la mise en place d'une nouvelle technologie peuvent prédire le comportement des individus durant la phase d'implémentation et de post-implémentation (Hartwich et Barki, 1994) et peuvent même influencer le succès ou l'échec de son implémentation (Davis et al., 1989 ; Parsons et al., 1991 ; Knights et Murray, 1992).

Le processus d'appropriation d'un nouvel outil peut commencer dès que les acteurs prennent connaissance du projet de déploiement de la nouvelle technologie qui est sur le point d'être mise en place (Larif et Lesobre, 2004 ; Beaudry et Pinsonneault, 2005 ; Desjardins et al., 2006). De fait, Harold et al. (1995), Rivard et Talbot (2001) et Desjardins et al. (2006)

appellent à l'analyse de ce processus d'appropriation d'une nouvelle technologie dès la phase de pré-implantation.

*Figure 7 : Illustration de la phase de pré-implantation d'une nouvelle technologie*



La question de l'appropriation des artefacts technologiques, des objets de gestion ou encore des dispositifs techniques par des groupes d'acteurs a été largement traitée dans le champ de la sociologie, dans les sciences de gestion et notamment dans la discipline des Systèmes d'Information (SI) à travers des angles d'analyse divers s'inscrivant dans des approches différentes. Une revue de littérature propre à ce champ permet de recenser différentes perspectives d'analyse. Certaines puisent leur source dans les approches dites structurationniste, d'autres s'inscrivent dans la perspective de l'assimilation, d'autres encore sont plutôt dans une approche sociologique des usages. L'analyse de ces différentes perspectives et de leurs apports permet de comprendre l'intérêt d'adopter une perspective sociologique des usages pour examiner comment un outil SNA qui est sur le point d'être déployé dans différentes organisations est approprié par les acteurs. Pour comprendre comment les acteurs s'approprient un outil SNA, nous nous inscrivons dans une approche sociologique des usages en nous appuyant sur un cadre théorique mobilisant la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et la théorie de la pratique de Bourdieu (1980 ; 1985).

Ainsi, dans la première section de ce deuxième chapitre, nous présentons les différentes perspectives et plus particulièrement celle de la sociologie des usages à travers les différentes théories qui fondent ce courant de recherche. Nous présentons en détails la théorie de l'acteur réseau (ANT) développée par Callon et Latour (1986), la théorie de la construction sociale de la technologie (SCOT) de (Pinch et Bijker, 1984 ; 1987), la théorie du coping de Lazarus et Launier (1978) et son application dans le champ des systèmes d'information par Beaudry et Pinsonneault (2005) à travers la théorie de l'adaptation de l'utilisateur (CMUA, Coping Model of User Adaptation). Nous nous référons également à l'approche socio-politique présentée par de Vaujany (2006). Du fait de ses spécificités particulières et de son impact sur le développement du capital social, l'introduction d'un outil SNA est susceptible de faire émerger des jeux de pouvoir entre acteurs. Ainsi, pour affiner notre analyse des dynamiques sociales qui interviennent dans le processus d'appropriation d'un outil SNA, cette recherche s'appuie sur un cadre théorique mobilisant la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et la théorie de la pratique de Bourdieu (1980, 1985). De ce fait, la deuxième section de ce chapitre est consacrée à ce cadre théorique.



### **Section 1 : Théories d'appropriation des technologies en SI**

La question de l'appropriation des technologies est un phénomène complexe et a été largement étudiée dans la littérature scientifique. L'ensemble des théories peuvent être classées en trois perspectives différentes. La perspective de l'assimilation fait référence à des théories très souvent mobilisées dans les travaux en SI telles que la théorie de la diffusion de Rogers (1962), le modèle de l'acceptation de la technologie (TAM) (Davis, 1989), le modèle de l'alignement stratégique (SAM) développé par Henderson et Venkatraman (1993). Ces modèles s'appuient sur des caractéristiques liées à la technologie (facilité d'utilisation) et aux individus (utilité et satisfaction d'utilisation) pour expliquer le succès de la technologie par son adoption et sa diffusion auprès de l'ensemble des acteurs. Il s'agit d'un courant qui s'inscrit dans un déterminisme technique mais cependant n'éclaire pas la manière dont l'outil est adopté et approprié par les acteurs.

La perspective structurationniste quant à elle, critique ce déterminisme technique. Elle trouve son origine dans les travaux de Giddens (1979 ; 1984) puis a été principalement développée par les travaux de Barley (1986), DeSanctis et Poole (1994), Orlikowski (1992 ; 1996 ; 2000) et ceux de Swanson et Ramiller (1997). Le fondement de l'approche structurationniste postule que les structures sociales dont celles incorporées dans la technologie sont mutuellement produites et reproduites par les interactions humaines. Ces interactions sont stables et la construction sociale est routinière et « *apparaît continue et même sans heurts majeurs* » (Chevalier-Kuzla, 2001, p. 151). Ce caractère stable et routinier dans la construction de ces structures empêche toute analyse de la discontinuité et du désordre social inhérents à la société dans laquelle nous vivons (Leclercq-Vandelannoitte, 2010). Un désordre social peut se déclencher par un événement perturbateur tel que l'introduction d'une nouvelle technologie. Cette approche ne semble pas alors tenir compte des comportements complexes des individus face à un changement perturbateur (Beaudry et Pinsonneault 2005 ; Benbasat et Barki, 2007 ; Elie-Dit-Cosaque, 2011). L'approche structurationniste occulte en effet « *la nature des interactions en jeu* » (Chevalier-Kuzla, 2001, p. 151). Pour Leclercq-Vandelannoitte (2010), cette approche ne s'attarde pas sur la dimension politique de ces interactions qui pourtant peut impacter le processus d'appropriation lors d'un changement technologique ou

organisationnel (Jasperson et al., 2002). L'approche structurationniste ne permet pas alors d'analyser l'impact de la nature des relations entre les acteurs sur le processus d'appropriation d'une nouvelle technologie (Leclercq-Vandelannoitte, 2010) puisqu'elle aborde peu la question des dynamiques du processus d'appropriation dans ses modèles (de Vaujany, 2000).

Pour l'étude des dynamiques sociales d'appropriation d'un outil SNA, une troisième perspective semble alors être une alternative appropriée. Il s'agit de l'approche de la sociologie des usages qui, par opposition au déterminisme technique, prend parti pour un déterminisme social. Elle remédie à certaines limites des deux premières perspectives (la perspective de l'assimilation et la perspective structurationniste) pour apporter un niveau d'analyse plus fin aux stratégies d'appropriation d'une nouvelle technologie sur le point d'être implantée.

### **1.1. Le choix d'une approche sociologique des usages**

La sociologie des usages découle des sciences de l'information et de la communication (Jouët, 2000). La thèse principale de cette approche est la variation des représentations et des usages en fonction du contexte social de l'utilisateur. Dans cette approche, l'utilisateur est placé au cœur du processus d'appropriation et toute l'attention est portée aux significations d'usages (Mallein et Toussaint, 1994) apportées par l'individu à la nouvelle technologie. Ces significations paraissent souvent en inadéquation par rapport à l'offre technique initiale des concepteurs de la technologie (Perriault, 1989 ; Jouët, 1993). Chaque acteur interprète à sa manière le nouveau dispositif technique, en fait une lecture propre à son interprétation puis décide du sens qu'il veut donner au nouvel objet. La construction du sens autour de la nouvelle technologie, véhiculée à travers les usages adoptés, est la représentation mentale que l'utilisateur lui-même se fait de la nouvelle technologie. Les usages effectifs de la technologie sont souvent en décalage par rapport aux « usages prévus » par les concepteurs (Perriault, 1989). Pour Ciborra (1997, p. 76) : « *la technologie tend à subir des dérapages quand elle est utilisée* ». De Certeau (1990) explique ceci par des activités de « *bricolage*<sup>16</sup> », d'« *invention*

---

<sup>16</sup> Le bricolage est un terme emprunté aux travaux de Lévi-Strauss (1966) et désigne « un ensemble de pratiques basées sur du matériel de seconde main mobilisé afin de construire une structure ou un artefact lorsque rien de plus approprié n'est à la disposition des acteurs. » (de Vaujany, 2009b p. 7)

*du quotidien* », de créativité culturelle, de détournement ou de manipulation de l'usage prescrit par les concepteurs et que les usagers affectent aux dispositifs techniques imposés à travers leurs « *ruses* » et leurs « *tactiques* ». Comme le souligne Perriault (1989, p. 203), ce sont « *des pratiques qui sont autre chose que des erreurs de manipulation, et qui correspondent à des intentions, voire à des préméditations* ». L'utilisateur n'est plus alors passif face à l'offre technique de l'artefact imposé (Breton et Proulx, 2002) et devient ainsi autonome, à même d'inventer ses propres usages en fonction de ses représentations mentales. Ainsi, l'usage<sup>17</sup> est un construit social (Chambat, 1994) qui se manifeste par des pratiques mises en œuvre par les acteurs à travers une stratégie d'appropriation, de détournement, d'ajustement, de résistance ou encore de rejet (Vitalis, 1994, cité dans Bachelet, 2004 p. 4). Ces usages se diversifient selon les « *intentions voulues ou les significations que les groupes assignent à la technologie qu'ils utilisent* » (DeSanctis et Poole, 1994) et peuvent même s'opposer à son « *esprit* ». Cette diversification des usages est rendue possible par différentes stratégies d'appropriation. L'appropriation est alors une construction de sens autour de la technologie pour faire stabiliser ses usages dans le temps (Staii et Ologeanu-Taddei, 2008) pour mieux s'insérer dans le quotidien des usagers (Jouët, 2007). La construction du sens autour du nouveau système pour lui assigner un usage personnalisé se place au cœur du processus d'appropriation et y joue un rôle encore plus important que celui de la performance technique de l'objet. Il devient alors intéressant d'examiner de plus près ces « *trajectoires d'appropriation* » (Proulx, 1988) ou encore ces « *enchainements d'archétypes technologiques* » (de Vaujany; 2003) mouvants pour prendre connaissance de ce que devient la technologie une fois confiée aux acteurs. Par quelle stratégie l'artefact technologique imposé est approprié par les acteurs ? Le dispositif technique est-il approprié par un détournement conscient des usages ou en se prêtant à un jeu de créativité pour en réinventer les usages ?

L'introduction d'une nouvelle technologie est souvent perçue comme une « *occasion stimulant des dynamiques sociales qui modifient ou maintiennent les contours de l'organisation* » (Barley, 1986, p. 81). Plusieurs théories, s'inscrivant dans une perspective

---

<sup>17</sup> Lacroix (1994 p. 147) donne une autre définition des usages sociaux qu'ils considèrent comme « des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes ».

sociologique et largement appliquées au champ des SI, permettent une fine analyse de la complexité des dynamiques sociales d'appropriation. En effet, elles fournissent une compréhension des tenants et aboutissants des comportements des usagers dans leur appropriation d'une nouvelle technologie sur le point d'être déployée. Nous présentons dans ce qui suit les principales d'entre elles comme la théorie de l'acteur réseau (ANT), la théorie de la construction sociale de la technologie (SCOT) ou encore la théorie du coping de Lazarus et Launier (1978).

### ***1.1.1 La théorie de l'Acteur Réseau (ANT) ou la théorie de la traduction***

La théorie de l'acteur-réseau a été développée dans les années 1980 par Callon et Latour. La thèse principale de cette approche est de décrire et d'expliquer comment les acteurs s'intéressent à un nouveau projet (un changement, une innovation, une technologie...) et font émerger un consensus qui assure l'acceptation et la diffusion de ce projet. Elle a été appliquée, dans le champ des systèmes d'information, à plusieurs travaux qui portent sur l'acceptation et la diffusion d'un nouveau dispositif ou d'une innovation tel que le cas de l'implantation d'un ERP (Scott et Wagner, 2003 ; Elbanna, 2008) ou d'un dispositif de gestion des compétences (Rousseau, Meunier et Mallet, 2009) ou encore l'adoption de l'internet (Tatnall et Lepa, 2003). Dans le cas de l'appropriation d'une nouvelle technologie, Latour (2005, p. 629) explique que ses caractéristiques intrinsèques n'interviennent pas dans le processus de son acceptation mais en sont le produit : « *Le sort des faits et des machines intrinsèques est entre les mains de longues chaînes d'acteurs qui les transforment ; leurs qualités sont donc la conséquence, et non pas, la cause, de cette action collective* ». Les faits technologiques se construisent alors à travers un processus de traduction (Callon, 1986 ; Latour 2005).

Autour de la nouvelle technologie, des réseaux d'actants<sup>18</sup> se forment. Ces réseaux sont reconsidérés plus largement par l'approche ANT en termes d'entités hybrides (Latour, 1991) où toute différenciation entre l'« *humain* » et le « *non humain* », le « *social* » et le « *technique* » ou encore l'individuel et le collectif est rejetée. Dans ce réseau, les intérêts

---

<sup>18</sup> Le réseau étant constitué d'entités hybrides « humaines » et « non humaines », il semble que le terme « actant » est plus approprié que celui d'acteur qui désigne systématiquement l'individu.

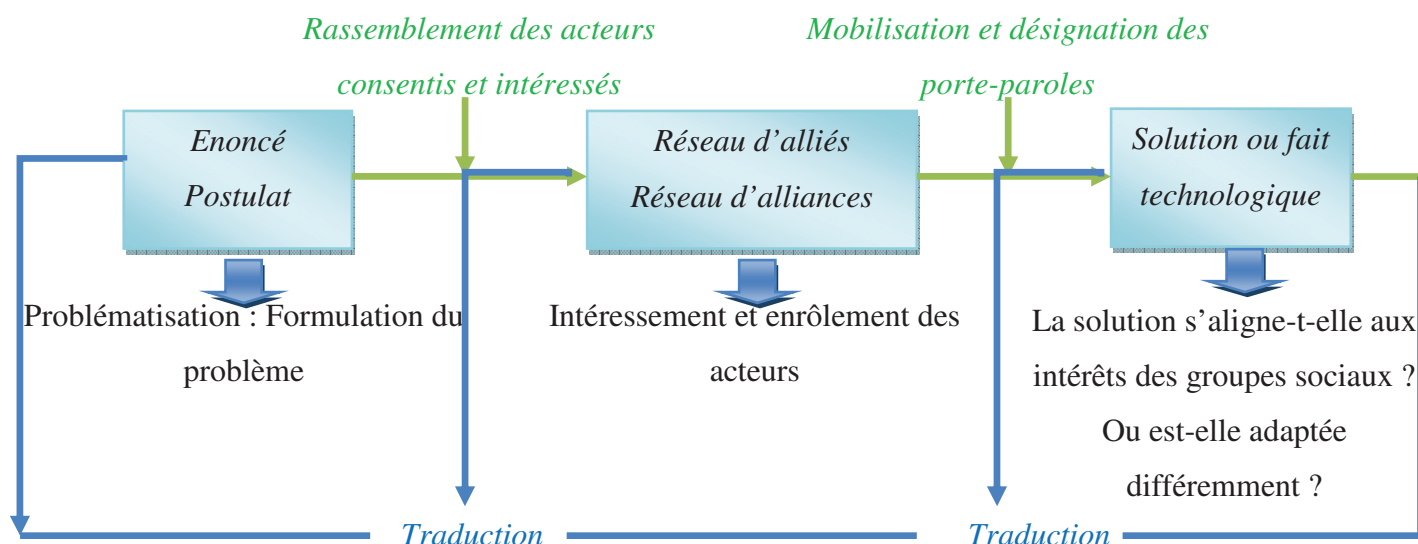
divergents des différentes parties prenantes sont alignés et se confrontent donnant lieu à des controverses qui à leur tour conduisent à la transformation des faits : «...*Un fait est ce qui est stabilisé collectivement au cours d'une controverse...* » (Latour, 2005 p. 64). Les faits technologiques ou autres sont alors construits à partir de controverses et de dynamiques sociales issues de négociations, de conflits et de lutte de pouvoir. Cette construction résulte d'un processus de transformation que subit un énoncé accepté au préalable. Ce processus de transformation d'un énoncé en un fait ou en un artefact est ce que Callon (1986) et Latour (2005) appellent processus de traduction : « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Akrich, Callon et Latour, 2006, p. 12, 13). Ce processus de traduction revient à comprendre comment ces faits ou ces énoncés scientifiques sont produits et reproduits à travers un ensemble de controverses.

Pour traduire le réseau, il ne s'agit pas de se baser au préalable sur des postulats ou des énoncés mais de suivre et de décrire les interactions entre actants. Pour ce faire, la théorie (ANT) préconise une méthode qui s'articule autour de quatre étapes principales (cf. figure 8): problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation (Callon, 1986). La première phase du processus de la traduction est la problématisation. Une entité se livre à la définition et à la formulation du problème et de ses enjeux puis rassemble autour d'elle les acteurs convaincus des termes du problème et de la convergence de leurs intérêts et acceptent alors de coopérer. Le consentement autour des termes du problème initial marque un « *point de passage obligé (PPO)* » (Callon, 1986). A partir de ce point de passage, le processus d'intéressement des acteurs consentants se déclenche. En effet, une fois que le réseau d'alliances est constitué, l'entité en question motive les acteurs par divers dispositifs de persuasion (textes, conversations...) pour encore renforcer leur intérêt pour le problème défini et en faire des alliés. Il s'agit de « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a défini par sa problématisation* » (Callon 1986, p. 185). Si les protagonistes du réseau s'intéressent au projet, la phase de l'enrôlement peut alors avoir lieu puisqu'il s'agit d'affecter des tâches aux alliés pour renforcer leur identité dans le projet. Le processus d'enrôlement nécessite « *des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* » (Callon, 1986 p. 189). Enfin et dans la phase de

la mobilisation, l'entité s'assure que les différents groupes disposent bien de représentants légitimes. Ces derniers deviennent alors les porte-paroles des buts et objectifs des groupes sociaux comme parties prenantes du projet.

**Figure 8 : Illustration du processus de traduction**

**-Callon (1986)-**



Ce processus de traduction, bien qu'il soit à même d'expliquer dans quelles conditions un consensus peut émerger entre différents groupes sociaux autour de l'acceptation d'un projet, n'est toutefois pas garant de leur comportement. Face à une nouvelle technologie, chaque groupe social peut s'y adapter différemment : « *chacun peut agir de façon très différente face à la solution proposée : l'abandonner, l'accepter telle qu'elle est, modifier les modalités qui l'accompagnent ou l'énoncé qu'elle contient, ou encore se l'approprier en la transférant dans un contexte complètement différent* » (Latour 2005, p. 250). En dépit de l'intérêt affiché pour le projet par les alliés et appuyé par les porte-paroles, les groupes sociaux peuvent adopter un comportement stratégique qui sert leurs propres intérêts (Callon, 1986) et trahir ainsi le consentement initial entre les alliés.

### 1.1.2 La théorie de la construction sociale de la technologie (SCOT)

Cette théorie considère que les dynamiques sociales interviennent au niveau des « *trajectoires d'appropriation* » dès la conception ou le paramétrage de l'outil (Williams et Edge, 1996). Ces dynamiques influencent alors l'orientation et l'usage final du dispositif technique. Les concepts clés de la théorie SCOT sont synthétisés dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 6). Pour les tenants de cette théorie (Pinch et Bijker, 1984 ; 1987), un dispositif technique peut être sujet à différentes significations, perceptions et interprétations suivant les groupes sociaux concernées par sa mise en œuvre. En d'autres termes, les acteurs face à une nouvelle technologie s'engagent dans un effort cognitif pour lui attribuer des usages qui leur sembleront les plus adéquats et les plus intéressants. Il s'agit alors pour les usagers de choisir « *parmi un ensemble de possibles pour se réinventer* » (Millerand, 2002). Toutefois, il y a souvent une inadéquation entre ces usages et les usages prévus par les concepteurs du dispositif que Pinch et Bijker appellent « *flexibilité interprétative* ».

La « *flexibilité interprétative* » traduit la divergence des interprétations et des comportements vis-à-vis d'un nouveau système. Il arrive souvent qu'un groupe d'acteurs partagent une même représentation et interprétation du nouvel outil et plaident alors pour les mêmes usages. Ces groupes d'acteurs sont appelés par Pinch et Bijker (1984) « *groupes sociaux pertinents* » et ces groupes d'acteurs « *sont souvent loin du simple organigramme de l'entreprise* » (de Vaujany, 2009a, p. 63). Les « *groupes sociaux* » vont alors se livrer à de longues négociations et confrontations pour faire accepter l'usage qu'ils soutiennent jusqu'à ce qu'il y ait une « *clôture* ». La « *clôture* » est un long processus de multiples « *controverses* », où chaque partie-prenante tente de faire dominer l'usage qu'elle prétend pour l'outil. Il n'y a « *clôture* » de ce processus qu'au moment de l'émergence d'un consensus satisfaisant les différents groupes sociaux et un sens commun est alors concédé à la technologie.



**Tableau 6 : Synthèse de la théorie de la Construction sociale de la Technologie (SCOT)**

<b>Thèse principale de la théorie SCOT</b>	<b>Un dispositif technique se prête bien à de multiples interprétations de la part des acteurs.</b>
<b>Flexibilité interprétative</b>	<p>La « <i>flexibilité interprétative</i> » fait référence aux multiples interprétations que les acteurs peuvent avoir d'un artefact technologique.</p> <p>→ Chaque groupe social pertinent a sa propre interprétation de l'artefact et défend un usage souvent en décalage par rapport à l'usage prévu par les concepteurs.</p>
<b>Groupes sociaux pertinents</b>	<p>Ce sont des groupes d'acteurs partageant une représentation et une interprétation similaires de l'artefact.</p> <p>→ Ils plaident alors pour les mêmes usages</p>
<b>Clôture</b>	<p>Il s'agit de la fin d'un long processus de multiples controverses où chaque groupe social ou partie prenante veut imposer l'usage qui lui convient le mieux.</p> <p>→ La clôture marque la fin de la « <i>flexibilité interprétative</i> » et de la multiplicité des possibilités d'interprétation.</p>

La « *flexibilité interprétative* » traduit la divergence des interprétations et des comportements vis-à-vis d'un nouveau système. Il arrive souvent qu'un groupe d'acteurs partagent une même représentation et interprétation du nouvel outil et plaident alors pour les mêmes usages. Ces groupes d'acteurs sont appelés par Pinch et Bijker (1984) « *groupes sociaux pertinents* » et ces groupes d'acteurs « *sont souvent loin du simple organigramme de l'entreprise* » (de Vaujany, 2009a, p. 63). Les « *groupes sociaux* » vont alors se livrer à de longues négociations et confrontations pour faire accepter l'usage qu'ils soutiennent jusqu'à ce qu'il y ait une « *clôture* ». La « *clôture* » est un long processus de multiples « *controverses* », où chaque



partie-prenante tente de faire dominer l'usage qu'elle prétend pour l'outil. Il n'y a « *clôture* » de ce processus qu'au moment de l'émergence d'un consensus satisfaisant les différents groupes sociaux et un sens commun est alors concédé à la technologie.

Ainsi, l'approche SCOT « *permet de bien montrer en quoi, au moyen d'une approche par parties-prenantes, la technologie est le fruit d'une construction sociale relativement complexe dont l'issue est souvent impossible à définir à priori.* » (de Vaujany, 2009a, p. 66). Cette construction sociale est à l'origine du développement de différentes interprétations face à l'implémentation d'un nouveau système et donne lieu à une technologie façonnée par un jeu d'interactions entre différents groupes sociaux. Akrich (1998) résume les différentes interprétations des acteurs à quatre comportements différents : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement. Le déplacement est le fait d'apporter un usage en décalage par rapport à l'offre du concepteur mais qui ne nécessite pas de changements majeurs dans le dispositif. Le deuxième comportement est l'adaptation qui consiste à faire quelques modifications partielles pour « *introduire quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première* » (Akrich, 1998 p. 5). L'extension quant à elle fait subir au dispositif des changements qui n'impactent pas sa forme d'origine mais introduisent de nouvelles fonctions qui viennent enrichir et étoffer son offre technique initiale. Enfin, le détournement est de faire de l'outil un usage complètement différent de l'usage prévu initialement. Transposé au cas de pré-implantation d'un nouvel outil, Larif et Lesobre (2004) ont identifié quatre différents comportements que les acteurs ont eu face à la nouvelle situation disruptive. Une stratégie d'adhésion qui a lieu lorsque les acteurs ont une bonne interprétation du nouveau dispositif, y voient une opportunité et s'y engagent. La stratégie de restriction quand les acteurs tentent de se protéger et préfèrent ne pas s'impliquer dans le projet. Quand les acteurs perçoivent dans l'outil des contraintes potentielles, ils adoptent alors une stratégie de méfiance et si ces contraintes s'avèrent être menaçantes pour leurs acquis, ils rejettent l'outil.

Dans le prolongement de la théorie SCOT, les dynamiques sociales autour de la construction sociale d'une technologie est une idée que cherche d'explorer une autre approche appelée théorie du « *coping* » ou théorie des stratégies d'ajustement.

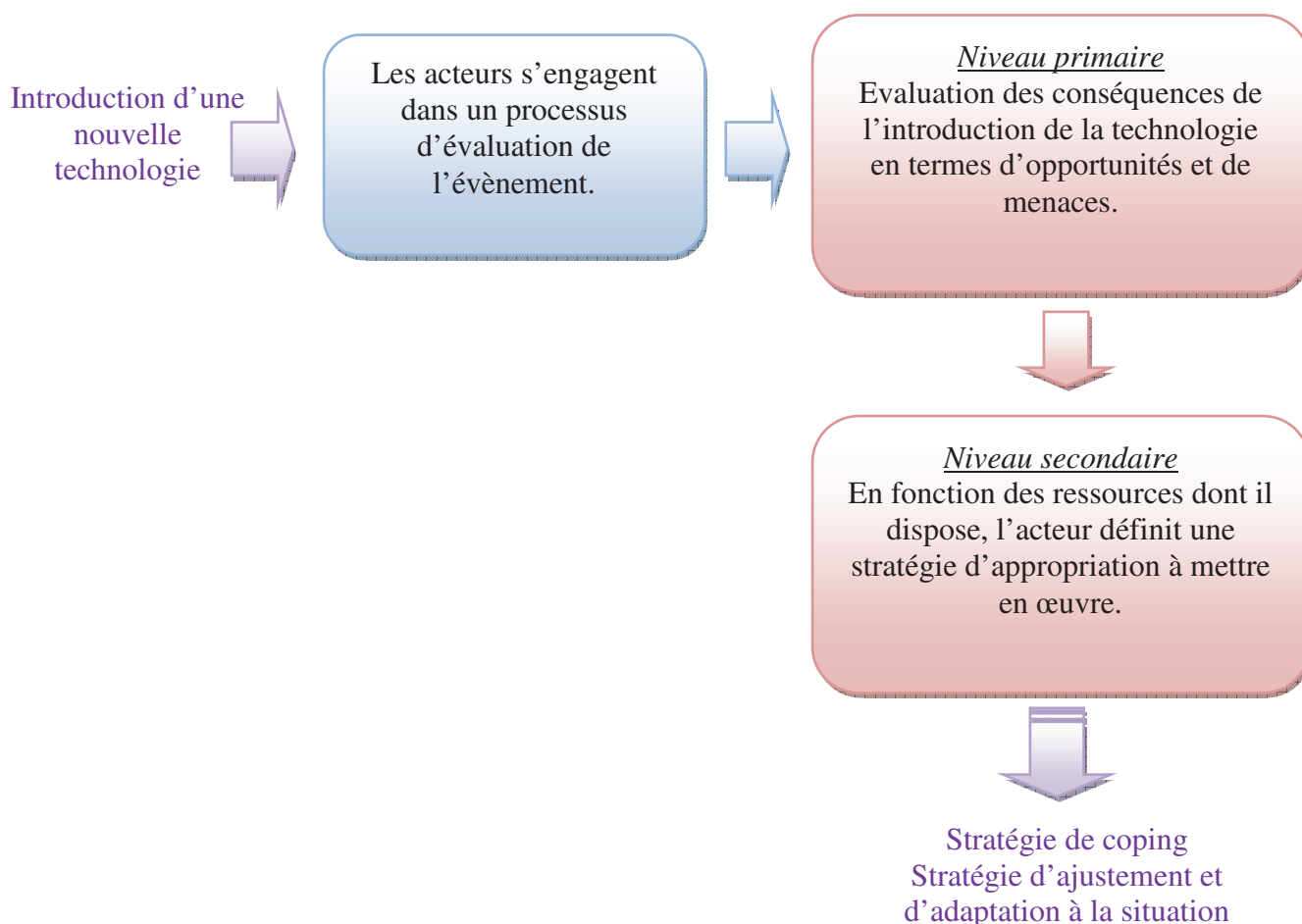
### *1.1.3 La théorie du « coping » ou des stratégies d'ajustement*

La théorie du coping ou d'ajustement a été initialement élaborée par Lazarus et Launier (1978) puis développée dans plusieurs travaux croisant différents champs théoriques allant de la psychologie à la psychanalytique en passant par les sciences de gestion et notamment les systèmes d'information (Coping Model of User Adaptation de Beaudry et Pinsonneault, 2005). Cette théorie se fonde sur l'idée que les acteurs se trouvant face à un événement perturbateur, réagissent en fonction de leur évaluation des conséquences (en termes de bénéfices et de menaces) du changement induit par l'évènement. En fonction de leurs interprétations et de leurs compréhensions de ces conséquences, les acteurs agissent de différentes manières et déploient différentes stratégies de « coping ». Le coping a été défini par Lazarus et Folkman (1984, p. 141) comme étant « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu* ». En d'autres termes, il s'agit de l'ensemble des stratégies d'ajustement conscientes ou inconscientes (Paulhan, 1992) que l'individu met en place pour faire face à un changement disruptif en évitant les dangers ou les impacts négatifs le menaçant et en profitant des bénéfices qui peuvent en découler. Généralement, les acteurs ne s'engagent que dans des comportements leur garantissant des bénéfices et des retours positifs (Compeau et Higgins, 1995 ; Kee-Young et Song-Woo, 2009). Dans le cas de l'introduction d'une nouvelle technologie, les bénéfices à long terme tels que la confortation de la position sociale de l'individu au sein de l'organisation sont largement plus influents sur le processus d'évaluation du nouveau système par les acteurs que les bénéfices à court terme tel que la facilité d'utilisation du système (Thompson et al. 1991 ; Chau, 1996).

Ce processus cognitif d'évaluation des attentes et des conséquences potentielles d'un événement ou d'une nouvelle technologie s'opère à deux niveaux (*cf.* figure 9) : un niveau primaire « *primary appraisal* » et un niveau secondaire « *secondary appraisal* » (Lazarus et Folkman, 1986). Au premier niveau, il s'agit d'évaluer les conséquences potentielles d'un événement disruptif et d'identifier dans quelles mesures elles peuvent être avantageuses et bénéfiques pour les acteurs ou au contraire menaçantes pour leur bien-être. Dans la deuxième

phase d'évaluation<sup>19</sup>, les acteurs tentent de composer avec les ressources dont ils disposent pour faire face à un changement perturbateur. De ce fait, les ressources d'un individu au sein de l'organisation (ses relations interpersonnelles bien établies, sa position sociale dans l'organisation, sa capacité de contrôle...) jouent un rôle important dans le processus d'évaluation de l'individu et orientent son choix des stratégies de coping à mettre en œuvre pour prendre le contrôle sur la nouvelle situation (Paulhan, 1992). Face à l'introduction d'une technologie disruptive, les individus ne disposant pas alors des mêmes ressources, n'ont pas la même interprétation des conséquences de ce nouveau changement et adoptent alors des stratégies différentes.

**Figure 9 : Synthèse de la théorie du « coping » ou d'ajustement**



---

<sup>19</sup> La deuxième phase de l'évaluation d'un changement, d'un évènement ou d'une nouvelle technologie correspond au concept de « *Coping effort* » chez Lazarus et Folkman (1986).

Appliquant la théorie de coping de l'adaptation de l'utilisateur (CMUA Coping Model of User Adaptation) au champ des systèmes d'information, Beaudry et Pinsonneault (2005) proposent quatre déclinaisons de ces stratégies : « *Benefits Maximizing* », « *Benefits Satisficing* », « *Disturbance Handling* » et « *Self-Preservation* ». Lorsque la nouvelle technologie est perçue comme une opportunité potentielle (niveau primaire du processus d'évaluation) et que l'acteur dispose d'une large étendue de ressources (niveau secondaire du processus d'évaluation), il s'engage dans une stratégie maximisant ses bénéfices « *Benefits Maximizing* » et si ses ressources lui font défaut, il se contente alors des bénéfices qu'il peut atteindre par une stratégie de « *Benefits Satisficing* ». Dans le cas d'une évaluation du système comme une menace, l'acteur adopte une stratégie de « *Disturbance Handling* » dans le cas où ses ressources permettent de minimiser les effets négatifs de la technologie. Sinon, il se protège des tensions qui peuvent émaner du système à travers une stratégie de « *self-preservation* ». L'idée principale de la théorie de l'adaptation de l'utilisateur autour des quatre stratégies est présentée dans le tableau ci-après (cf. tableau 7).

Bien qu'elles soient différentes, ces quatre stratégies s'accordent sur le fait que l'individu est stratège de nature et est toujours en quête de ses propres intérêts, il s'accommode de tout changement perturbateur en essayant de maximiser les bénéfices inhérents quand il y en a et adopte un comportement de protection lorsqu'il perçoit une menace à éviter. Alors que certains comportements sont à l'aune d'une rationalité humaine imprévisible et/ou d'une appréhension de la complexité technique de l'objet, d'autres comportements sont plutôt guidés par des logiques de pouvoir et de domination sociale au sens de Bourdieu (1985). Ces conduites stratégiques conduisent les acteurs à instrumentaliser la technologie en vue de renégocier leurs positions sociales au sein de l'organisation. Ce sont des orientations temporaires qu'assument les acteurs face à une nouvelle technologie et qui sont peu étudiées dans le champ de l'appropriation (Boudreau et Robey, 2005 ; Chu et Robey, 2008 ; Cousins et Robey, 2005).

**Tableau 7 : Synthèse de la théorie de l'adaptation de l'utilisateur (CMUA)**

Processus d'évaluation du déploiement d'une nouvelle technologie		Stratégie d'appropriation adoptée Beaudry et Pinsonneault (2005)
<u>Niveau primaire</u>	<u>Niveau secondaire</u>	
<b>La technologie est perçue comme une <i>opportunité</i></b>	Les ressources sont suffisantes	<u>Benefits Maximizing</u> Une stratégie de maximisation des bénéfices
	Les ressources sont insuffisantes	<u>Benefits Satisficing</u> Une stratégie garantissant un minimum satisfaisant de bénéfices
<b>La technologie est perçue comme une <i>menace</i></b>	Les ressources sont suffisantes	<u>Disturbance handling</u> Une stratégie de minimisation des effets négatifs de la nouvelle technologie
	Les ressources sont insuffisantes	<u>Self-preservation</u> Une stratégie de protection (rejet de la nouvelle technologie)

## 1.2. Le rôle des jeux de pouvoir dans le processus d'appropriation d'un SNA

Le processus d'appropriation est un « *processus adaptatif [individuel ou collectif] par lequel l'outil informatique est rendu propre à un usage* » (de Vaujany, 2009a p. 62). Pour pouvoir assigner un usage à un dispositif technique et donc lui donner du sens, implique pour les acteurs la nécessité d'acquérir un niveau de maîtrise technique minimal du nouveau dispositif. Ceci renvoie à la dimension cognitive du processus d'appropriation qui est une pierre angulaire pour l'approche sociologique des usages et qui a été tout particulièrement définie par Proulx (1988) et de Vaujany (2005). A l'occasion d'une étude sur l'appropriation de la micro-informatique, Proulx (2001, p.142) insiste sur la nécessité d'une « *maîtrise cognitive et technique d'un minimum de savoirs et de savoir-faire* ». Pour de Vaujany (2005 ; 2006), le processus d'appropriation de la technologie passe par une phase psycho-cognitive qui implique pour les acteurs un apprentissage particulier pour la prise en main de l'outil. Cette

dimension cognitive est davantage importante dans le cas d'une démarche d'appropriation individuelle qui suppose une acquisition individuelle des connaissances et des compétences pour s'approprier un dispositif technique complexe : « *il s'agit de la manière par laquelle un individu acquiert, maîtrise, transforme ou traduit les codes, les protocoles, les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour transiger « correctement » avec les ordinateurs qui l'entourent dans son environnement* » (Proulx, 1988, p. 159-160).

Toutefois et dans le cas d'un processus d'appropriation inscrit dans une démarche collective, une toute autre dimension se met en jeu. Face à l'introduction d'une nouvelle technologie, des acteurs ou groupes sociaux peuvent développer des « *stratégies collectives d'appropriation sociale* » de la technologie informatique. Ces stratégies « *viseraient explicitement ou non, par la maîtrise de la technologie informatique, le renforcement sociopolitique du pouvoir d'un groupe, d'une catégorie sociale* » (Proulx, 1988, p. 159-160). Ici, la dimension socio-politique du processus d'appropriation est explicitement mise en exergue. La phase d'appropriation socio-politique permet aux acteurs de comprendre comment une technologie peut gêner ou servir leurs intérêts (de Vaujany, 2005 ; 2006). La technologie devient ainsi un facteur d'aliénation et de domination, susceptible d'être détournée pour s'opposer à son instrumentation ou renverser les rapports de domination imposés (Leclercq-Vandelannoitte, 2010). Dans notre cas, la technologie SNA est une technologie 2.0 et n'implique donc pas des efforts d'apprentissage considérables. En effet, les technologies 2.0 sont centrées sur l'utilisateur final, visuelles, flexibles, personnalisables (Boughzala, 2011) et sont souvent bien maîtrisées par les acteurs dans la sphère privée et avant même leur déploiement au sein de l'organisation. Ces technologies émergentes sont flexibles techniquement et leur prise en main par les acteurs peut être alors immédiate. L'appropriation de ces outils 2.0 semble rapidement accessible pour les acteurs du point de vue psycho-cognitif et n'exigent pas de leurs usagers des connaissances techniques particulières ni un apprentissage spécifique.

Cependant, **la facilité d'appropriation technique des technologies 2.0 permettent aux acteurs de comprendre rapidement les enjeux organisationnels et politiques** autour du déploiement de l'outil. Les acteurs tentent alors d'évaluer les opportunités qui peuvent accompagner ce nouveau projet mais aussi les dangers menaçant leur bien-être dans leur environnement de travail. Selon leur évaluation des conséquences d'implantation du nouveau système, les acteurs lui attribuent des usages confortant leurs propres intérêts. L'appropriation

des technologies de l'information devient conditionnée par les propres intérêts des acteurs (Muhlmann, 2001) qui adoptent un comportement stratégique lors de la mise en œuvre d'un SI dans une organisation (Elie-dit-Cosaque, 2010). Si les acteurs perçoivent dans le nouveau système un renforcement de leur contrôle au sein de l'organisation ou une opportunité pour faire asseoir leur position de pouvoir, ils s'engagent alors dans ce projet d'implantation et le nouveau système est bien accueilli sinon ils y résistent (Markus, 1983). Ceci est tout particulièrement le cas des outils de réseaux sociaux tels SNA dont l'efficacité repose essentiellement sur des données individuelles et personnelles qu'acceptent de déclarer et d'afficher les acteurs. **Une technologie SNA peut faire accroître le pouvoir de certains acteurs clés de l'organisation** en leur permettant à travers certaines de ses fonctionnalités d'accéder et de manipuler des données actualisées en temps réel pour une meilleure gestion des ressources. Cependant, **elle peut aussi faire perdre à certains responsables une part de leur pouvoir** en octroyant aux acteurs plus d'autonomie et plus de liberté dans leur collaboration avec leurs collègues. Les acteurs peuvent collaborer entre eux sans avoir à rendre compte de leurs activités à leurs supérieurs. Pour toutes ces raisons, les systèmes transversaux, qui touchent à toutes les Directions de l'organisation, s'inscrivent essentiellement dans une perspective socio-politique (Markus, 1983). De fait, l'implantation de ces outils transversaux tel que SNA peut s'avérer compliquée et faire face à une réticence de la part des individus que Markus (1983) explique par l'existence de jeux de pouvoir entre les acteurs. L'appropriation de l'outil SNA est alors sujette à des enjeux de pouvoir et des rapports de forces.

**Les spécificités de la technologie SNA renforce l'importance de la dimension socio-politique du processus d'appropriation au détriment de la dimension psycho-cognitive.** Etudier la dimension socio-politique du processus d'appropriation d'un outil SNA permet de démasquer les stratégies d'appropriation que des groupes sociaux mettent en œuvre pour mettre la main sur la technologie SNA à des fins de pouvoir. Cette dimension met en lumière le processus des interactions entre divers groupes sociaux qui mettent en jeu des processus de négociations, des renversements de situation jusqu'à l'émergence de consensus satisfaisant les intérêts de chacune des parties prenantes (Romelaer, 2000 cité dans Leclercq-Vandelannoitte, 2010). Etant donné ces éléments, **nous nous intéressons dans notre analyse essentiellement à la dimension socio-politique du processus d'appropriation de l'outil SNA.** Pour ce faire, nous avons recours à un cadre théorique mobilisant la Théorie de l'acteur stratégique de



Crozier et Friedberg (1977) et la théorie de la pratique de Bourdieu (1980, 1985). Ce cadre permet d'acquérir une meilleure appréhension des jeux de pouvoir et des intérêts particuliers qui peuvent orchestrer l'appropriation des acteurs du système SNA.

## **Section 2 : Le cadre théorique : la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et la théorie de la pratique de Bourdieu (1980, 1985)**

Comme dans les réseaux sociaux présents sur le web (Cardon, 2008), les acteurs peuvent développer des stratégies au sein de leur organisation pour rendre visible et gérer leur capital social grâce à ces technologies. Ils peuvent choisir de ne pas présenter tout leur réseau social dans le système. Au contraire, ils peuvent choisir de s'auto-promouvoir et de présenter tout type de liens. Les acteurs concèdent une variété d'usages aux nouveaux artefacts technologiques qui leur sont imposés et souvent « *ces usages sociaux sont sous-tendus par des dynamiques sociales ou des logiques stratégiques d'acteurs au sens de Crozier et Friedberg* » (Staii et Ologeanu-Taddei, 2008). De ce fait, la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et la théorie de la pratique de Bourdieu (1980 ; 1985), dont nous dressons un panorama dans cette deuxième section, semblent essentielles au décryptage des dynamiques sociales d'appropriation d'un outil SNA.

### **2.3 Les stratégies d'acteur au cœur du processus d'appropriation : Théorie de Crozier et Friedberg (1977)**

L'organisation est un construit social dont le fonctionnement est conditionné par les actions et les stratégies de ses acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) pour donner lieu à une action collective. Ces actions sont pilotées par les intérêts des acteurs qui poursuivent des objectifs divergents. L'individu au sein de l'organisation est un acteur autonome, à la liberté assurée mais aussi contrainte par l'incertitude. La rationalité de l'acteur est altérée par des zones d'incertitudes que Crozier et Friedberg qualifient de failles dans les règles, de défaillances techniques ou encore des pressions économiques. Les acteurs vont alors se servir de ces zones d'incertitudes pour encore élargir leur marge de liberté. Malgré un comportement de l'acteur



calculé en fonction de ses propres intérêts et ajusté en fonction des zones d'incertitude, l'action collective peut être menée. En effet, la coopération étant une condition nécessaire à l'accomplissement de l'action collective, la liberté d'un acteur reposera sur les zones d'incertitudes qu'il saura créer quant à la réalisation de sa tâche. Plus précisément, pour Crozier et Friedberg le pouvoir de A sur B dépend de la prévisibilité du comportement de B sur A et de l'incertitude où B se trouve du comportement de A. Tant que les besoins même de l'action créent des situations d'incertitudes, les individus qui doivent y faire face se trouvent disposer de pouvoir sur ceux qui seront affectés par les résultats de leurs choix. Les zones d'incertitudes créent un pouvoir et *« ceux qui par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités sont capables de contrôler (ces zones d'incertitudes), utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres »* (p.20). Le pouvoir a été défini par Lazega (1998) comme étant *« une relation d'autorité ou un avantage structurel lié à la position des acteurs dans un ensemble où ressources et opportunités se distribuent inégalement »*. Ainsi et au sein de l'organisation, les forces de pouvoir sont présentes à différents niveaux de la hiérarchie et peuvent se manifester sous diverses formes telles que la détention d'une compétence clé ou d'informations pertinentes, la maîtrise des règles de l'organisation ou de ses besoins en termes de positionnement par rapport à son environnement. Les acteurs n'hésitent pas à mobiliser certaines relations de pouvoir afin de contrôler les zones d'incertitude et maximiser leurs marges de liberté.

Dans ce contexte tout changement comme par exemple l'introduction d'une nouvelle technologie de l'information dans une organisation est l'occasion de faire évoluer les zones d'incertitudes et les relations de pouvoir entre individus. Concernant l'appropriation d'une technologie SNA, les enjeux de pouvoir ne sont cependant pas uniquement liés à cette nouvelle manière de *« jouer le jeu social de la coopération et du conflit »* (Crozier et Friedberg, p. 30) qu'induit le changement. En donnant à voir les relations sociales et les positions de chacun dans l'organisation, les technologies SNA peuvent contribuer à réduire les zones d'incertitudes des acteurs. Pour les acteurs et dans l'objectif de conserver leur pouvoir, il y a donc un enjeu fort de maîtrise de la visualisation des relations sociales dans l'organisation. La lutte des acteurs pour la maîtrise d'un nouveau capital fait l'objet des analyses du sociologue Bourdieu dont nous présentons les fondements de sa sociologie (1980, 1985, 2000) dans la deuxième partie de cette section et qui représente le deuxième volet de notre cadre d'analyse sur lequel nous nous sommes appuyés afin d'apporter à notre

compréhension des dynamiques sociales d'appropriation un regard complémentaire à celui de Crozier et Friedberg.

## **2.4 Du capital social au capital symbolique : La théorie de la pratique (Bourdieu, 1980 ; 1985)**

La sociologie de Bourdieu se veut au carrefour du structuralisme où les structures sont indépendantes de la dimension sociale et du constructivisme où l'action des acteurs fait la loi. Bourdieu (1980, 1985) part du postulat que les individus sont constamment en quête de leurs intérêts. Tout comportement n'est alors que le produit d'un calcul purement instrumental et toute action de l'agent est pilotée par une fin bien déterminée (Bourdieu, 2000). Pour Bourdieu la notion de capital désigne avant tout le pouvoir c'est-à-dire la capacité pour un individu à obtenir des profits et des avantages sociaux au sein d'un champ. Il définit différentes sortes de capital : le capital économique, le capital social, le capital culturel et le capital symbolique. Le capital économique fait référence à la richesse matérielle. Le capital social est lié au réseau de relations de l'individu. Le capital culturel peut quant à lui se traduire à travers différentes formes tels que les biens culturels (tableaux, livres...), les connaissances et les compétences culturelles qui ont été inculquées à l'individu ou encore sous la forme de titres scolaires. Le capital symbolique n'est pas une forme particulière de capital et peut désigner chacun des trois autres capitaux. Le capital symbolique est en d'autres termes ce que devient tout capital lorsqu'il est reconnu comme efficient par les acteurs (Perruchet et al., 2009). A partir du moment où le capital est perçu par les acteurs comme une force, un pouvoir ou un moyen d'exploitation, il est considéré comme capital symbolique et sa maîtrise permet d'assurer une domination au sein d'un champ social. Cette dimension symbolique permet de mieux analyser ces rapports de domination entre détenteurs de pouvoir différents. Selon Bourdieu le capital symbolique est « *une propriété quelconque, force physique, richesse, valeur guerrière, qui, perçue par les agents sociaux dotés des catégories de perception et d'appréciation permettant de la percevoir, de la connaître et de la reconnaître, devient efficiente symboliquement telle une force magique* » (Bourdieu, 1994, p. 187). D'où la notion de violence symbolique selon laquelle les agents qui disposent d'un capital symbolique seront les dominants et leur pouvoir exercé sur les dominés sera reconnu comme légitime. Ces derniers adhéreront alors tout naturellement à cette forme de domination sans remettre en question le caractère arbitraire de ce pouvoir. Ces luttes de compétition entre

agents dominants et agents dominés en quête du pouvoir viennent alimenter la dynamique des hiérarchies du monde social.

Posséder un capital symbolique permet de créer une légitimité acceptée par les autres acteurs sans remettre en question le caractère arbitraire de ce pouvoir. L'introduction d'une technologie SNA, par exemple, peut être perçue par les acteurs comme une opportunité de redistribuer le pouvoir et l'influence entre eux au sein de l'organisation (Buckhardt et Brass, 1990). En rendant visible et en suscitant le développement du capital social au sein de l'organisation, les outils SNA peuvent permettre aux individus de faire évoluer les zones d'incertitudes et donc de faire évoluer leurs relations de pouvoir. Par ailleurs, parce que ces technologies sont susceptibles d'orienter le développement du capital social de l'organisation, leur contrôle peut permettre aux acteurs de conforter ou d'accroître leurs positions sociales. Dans un environnement organisationnel où le capital social est de plus en plus considéré comme un pré-requis à l'action collective, le contrôle du développement de ce capital social paraît comme un enjeu déterminant pour établir la domination en organisation et prend une dimension de capital symbolique pour les acteurs de l'organisation.

## Conclusion

L'objectif poursuivi à travers ce deuxième chapitre est de constituer notre grille d'analyse mobilisant différentes théories d'appropriation et un cadre conceptuel complémentaire qui permet d'améliorer notre compréhension des dynamiques sociales du processus d'appropriation d'un outil SNA à un stade de pré-implantation. Ce chapitre a alors été organisé autour de deux sections.

Dans la première partie, nous avons dressé l'étendue des approches d'appropriation s'inscrivant dans une perspective de sociologie des usages. Ces théories s'accordent sur le fait que face à l'introduction d'une technologie disruptive, comme c'est le cas de la technologie SNA, les acteurs s'y adaptent alors en développant différentes logiques d'appropriation. Ces comportements opportunistes sont fonction des interprétations et des représentations mentales des acteurs des conséquences potentielles du nouveau système. Les acteurs évaluent dans un niveau primaire les impacts de la nouvelle technologie en termes d'opportunités et de menaces et selon les ressources dont ils disposent, décident dans un niveau secondaire de la stratégie à mettre en œuvre leur garantissant le maximum de bénéfices ou leur minimisant les dégâts. Les acteurs créent alors du sens autour du système et déploient une étendue gamme d'usages variés étant donné que leurs ressources sont inégales et que ce qui est évalué comme un bénéfice potentiel par l'un peut présenter une menace pour l'autre.

Au-delà de sa « *flexibilité interprétative* » et de l'aspect disruptif qui lui est sous-jacent, l'idée centrale autour de l'outil SNA est qu'il rend visible ce qui a été jusque là intentionnellement dissimulé ou réservé à quelques membres de l'organisation. Les enjeux autour de la visibilité qu'apporte le déploiement d'un outil SNA peuvent conduire à des enjeux politiques au sein de l'organisation. En complétant notre grille d'analyse par l'approche socio-politique de l'appropriation, nous avons acquis une meilleure appréhension du rôle des jeux de pouvoir entre acteurs dans le processus d'appropriation d'une nouvelle technologie et notamment la technologie SNA. De ce fait, s'appuyer sur la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg et sur la théorie de la pratique de Bourdieu permet d'affiner davantage notre appréhension des enjeux socio-politiques de l'intégration d'un outil SNA au sein d'une organisation. Les thèses centrales inhérentes à ces deux théories et qui sont synthétisées dans

le tableau ci-dessous (cf. tableau 8) ont pu nous éclairer à un degré de granularité assez fin sur le rôle des enjeux de pouvoir liés au développement du capital social dans le processus d'appropriation d'une technologie SNA.

**Tableau 8 : Synthèse du cadre théorique de la recherche : Théorie de l'acteur stratégique et la théorie de la pratique**  
*-Adapté de de Vaujany 2005-*

**Cadre théorique pour l'analyse de la dimension socio-politique du processus d'appropriation de l'outil SNA**

<b>Nature de l'objet de gestion</b>	Un outil de domination sociale Un outil d'influence
<b>Nature du processus d'appropriation</b>	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée
<b>Point de vue analysé</b>	Comprendre comment les objets peuvent servir ou gêner les intérêts des individus
<b>Cadre théorique d'analyse</b>	<b>Théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg</b>  L'introduction d'un outil SNA peut être pour les acteurs une opportunité pour développer les « zones d'incertitude ».
	<b>Théorie de la pratique de Bourdieu</b> A travers l'outil SNA, le capital social revêt une dimension symbolique. Ainsi, les acteurs peuvent s'emparer de l'outil en vue de renforcer leur pouvoir et leur domination sociale.

## Chapitre 3 : Posture épistémologique et cadre méthodologique de la recherche

---

## Introduction

L'étude d'un phénomène social complexe se fait le plus souvent à travers une recherche qualitative, appropriée à la nature de l'étude. Ce projet de thèse se propose d'étudier les dynamiques sociales autour de l'appropriation d'une technologie d'Analyse de Réseaux Sociaux (SNA). De ce fait, nous avons adopté une recherche qualitative comme méthodologie d'investigation. Comme méthode de recherche, nous avons opté pour les études de cas qualitatives inspirées de la théorie enracinée « *Grounded Theory* »<sup>20</sup> de Glaser et Strauss (1967) en s'appuyant au préalable sur un fondement théorique (Corbin et Strauss, 1990). Il s'agit d'études de cas fondées d'une part sur les principes de la théorie enracinée pour le rôle crucial que jouent les données empiriques dans notre compréhension du phénomène étudié. D'autre part, il s'agit d'études de cas qui mobilisent dès le départ un cadre théorique (ici la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg, 1977 et la théorie de la pratique de Bourdieu, 1980 ; 1985). Afin de mieux comprendre le rôle des dynamiques sociales dans le phénomène d'appropriation d'une technologie SNA, nous avons dans un premier temps adopté une étude multi-sites (deux collectivités territoriales françaises ont été sélectionnées) et dans un deuxième temps, nous avons fait le choix d'examiner cette même problématique dans le cadre d'une étude de cas intra-site (le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION a été sélectionné). L'approche multi-sites est présentée dans ce présent chapitre, tandis que la deuxième approche intra-site est présentée dans le chapitre 5.

Ce présent chapitre a donc pour objectif de présenter toutes les méthodes de production des résultats ainsi que les instruments utilisés tout au long de l'investigation. Nous précisons également notre posture épistémologique qui peut conditionner la portée de la recherche, en tracer les limites et les éventuelles extensions (Ayerbe et Missonier, 2007). Nous exposons également notre étude exploratoire menée au sein de la Mairie du sud. Cette phase nous a été utile pour la compréhension des caractéristiques du contexte des collectivités territoriales françaises et leurs propres spécificités ainsi que l'accompagnement des acteurs tout au long de la préparation et la conception d'un prototype SNA adapté au cas d'une Mairie française.

---

<sup>20</sup> Il s'agit d'une théorie développée par Glaser et Strauss (1967). Elle repose sur le postulat que la théorie émerge du terrain. La grounded theory va donc différer d'autres approches de terrain telles que l'ethnographie, car l'objectif n'est pas de produire une description dense et détaillée d'une situation particulière, mais au contraire de « découvrir » une théorie pouvant être transférée à d'autres configurations

Ainsi, ce chapitre est organisé autour de trois sections. La première concerne le cadre méthodologique adoptée dans ce projet de recherche. Dans un premier temps, nous exposons les fondements de notre posture épistémologique ainsi que les raisons qui expliquent notre posture interprétative critique. Ensuite, l'étude de cas comme stratégie de recherche est présentée comme une méthodologie adaptée à la nature de notre problématique. Ainsi, nous exposons les fondements de la recherche par étude de cas et nous justifions ce choix de démarche. La deuxième section est relative au contexte d'investigation qui a contribué à la concrétisation de notre projet de recherche. Il s'agit de l'étude exploratoire que nous avons effectuée au sein de la Mairie du sud dans le cadre d'un projet lancé par le secrétaire d'Etat, baptisé Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations (ARSA). Nous présentons également les spécificités propres aux collectivités territoriales étant donné que les deux cas étudiés sont menés au sein de deux collectivités territoriales : la Mairie du nord et la Mairie du sud. Dans la troisième et dernière section, nous abordons les méthodes de collecte et d'analyse de données. Dans un premier temps, une présentation de chacune des deux Mairies est fournie. Nous expliquons par la suite, le processus de collecte des données primaires et secondaires. Puis dans un deuxième temps, nous exposons notre démarche d'analyse thématique. Enfin, nous nous attardons sur les critères d'évaluation de la qualité de notre recherche.



## **Section 1 : La méthodologie de recherche adoptée**

Cette thèse traite d'une problématique émergente liée aux dynamiques sociales de l'appropriation d'une technologie d'Analyse de Réseaux Sociaux (SNA). La recherche qualitative considérée comme étant « *un exercice intellectuel pour faire émerger du sens* » Paillé et Mucchielli (2003, p. 26) est appropriée à la nature de l'objet étudié. Nous avons donc fait le choix d'une recherche qualitative exploratoire et tout particulièrement d'une étude de cas comme méthodologie de recherche. La validité des connaissances produites dans le cadre d'une recherche dépend des schémas de pensée des chercheurs en termes de paradigme scientifique. Ainsi, nous démarrons cette première section par la justification de notre posture épistémologique. Par la suite, nous définissons les fondements d'une étude de cas qualitative qui nous ont conduits à la choisir comme stratégie de recherche.

### **1.1 Posture de recherche épistémologique**

L'épistémologie est une branche de la philosophie qui a essentiellement pour fonction de déterminer ce qui fait science (Pourtois, Desmet et Lahaye, 2006) et donc de s'assurer de la validité des connaissances scientifiques produites (En quoi peut-on dire que les connaissances produites sont valides?). La posture épistémologique est conditionnée par trois critères à savoir : la nature de la connaissance produite (Qu'est ce que la connaissance ?), le chemin suivi pour sa production (Comment et par quelle instrumentation cette connaissance a été produite ?) ainsi que la validité de la connaissance produite (Comment mesurer sa valeur ou sa validité ?) (Baumard, 1997 ; Perret et Séville, 2003).

Les recherches en sciences de gestion se classent habituellement parmi un des trois grands paradigmes épistémologiques suivants: le positivisme, l'interprétativisme ou le constructivisme. Chacune de ces trois postures se caractérise par sa propre interprétation de la réalité, la nature des connaissances produites et sa relation par rapport à l'objet étudié. Ainsi, il s'agit pour le positiviste d'expliquer la réalité, pour l'interprétatif de comprendre la réalité tandis que pour le constructiviste, l'objectif est essentiellement de construire la réalité. Cette appréhension de la réalité permet de guider le chercheur dans son choix de la connaissance à

produire, de l'instrumentation à utiliser et des critères à respecter pour assurer la validité de la connaissance produite.

L'approche positiviste considère que la réalité existe en soi et dispose de sa propre essence. En effet, dans le paradigme positiviste, l'objet de recherche est élaboré « *à partir d'incohérences entre les théories et les faits, de l'identification d'insuffisances, d'incohérences théoriques rendant compte de la réalité* » (Giordano et Jolibert, 2008 : p. 15). Le chercheur positiviste dispose dès le départ d'une théorie ou d'un modèle décrivant la réalité et lui permettant d'émettre des hypothèses ou des interrogations. L'objet étudié (la réalité) est donc objectif et complètement indépendant du chercheur. Par une forte opposition au positivisme, la réalité pour les constructivistes peut être construite. Elle se construit par les acteurs impliqués et par les interprétations qui se construisent grâce aux interactions (Girod-Séville et Perret, 1999). C'est sur la base de la nature construite de l'objet que de nombreux travaux renvoient au constructivisme (Mir et Watson, 2000 ; Charreire et Huault, 2002 ; Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2007 ; Rouleau, 2007) et dont l'objectif est de rechercher la finalité des actions des acteurs (Maurand-Valet, 2010).

Pour sa part, l'interprétativisme vise à comprendre la réalité sociale au travers des interprétations qu'en font les acteurs (Boland, 1991 ; Orlikowski et Baroudi 1991) et à expliciter le sens que les acteurs donnent aux actions sociales (Geertz, 1973). Il se focalise sur « *ce que les institutions, les actions, les images, les déclarations, les événements, les usages et tous les objets habituels d'intérêt socio-scientifique, veulent dire pour ceux dont ils sont les institutions, les actions, les usages, etc.* » (Geertz, 1999, p. 30). Aussi, ce paradigme cherche à comprendre les motivations des acteurs et introduit ainsi une « *complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de recherche* ». L'interprétativisme constitue souvent le fondement d'une stratégie de recherche qualitative (Maurand-Valet, 2010) qui va permettre de rendre l'objet accessible à travers « *les représentations mentales des acteurs interrogés et par celles du chercheur* » et ainsi de « *rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser* » (Maurand-Valet, 2010, p. 6). Tout comme le constructivisme, l'interprétativisme est un positionnement subjectif et dépendant du sujet qui l'observe mais dont l'objectivité est assurée à travers la triangulation des données.

### ***1.1.1 Posture interprétative...***

Etant donné l'objet de recherche de ce présent travail de recherche qui s'articule autour des dynamiques sociales d'appropriation d'une technologie SNA, nous avons tout naturellement adopté une posture interprétative. En effet, **cette posture est la mieux adaptée à la nature de l'objet de recherche que nous nous proposons d'étudier**. Elle permet l'acquisition d'une meilleure compréhension des perceptions des acteurs face à l'introduction de l'outil SNA, leurs interprétations de l'impact de cette technologie sur leur capital social et leur domination au sein de l'organisation. Ici et dans la lignée du principe de l'interprétativisme, les acteurs sont au cœur du phénomène étudié. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 9) synthétise d'une part les éléments structurants de la posture interprétative ainsi que ses critères de scientificité<sup>21</sup>. D'autre part, il reprecise l'application de cette posture sur le cas de notre objet de recherche.

**Les critères de validité d'une connaissance produite dans le cadre d'une posture interprétative font référence à l'idiographie et l'empathie** que peut exprimer le chercheur à l'égard des acteurs. Une recherche idiographique porte son attention sur des phénomènes singuliers et sur l'étude d'évènements en situation. Le critère idiographique implique que le chercheur doit se méfier du « *particularisme* » du cas étudié qui peut empêcher par la suite la généralisation des résultats : « *Le principe est de tenter de caractériser finement le fonctionnement d'individus, et de chercher dans un second temps ce que ces fonctionnements individuels ont en commun* » (Delignières, 2006 p.2). Dans notre cas, nous nous sommes intéressés très particulièrement aux retours et aux propres perceptions des acteurs quant à l'introduction d'un outil SNA. Nous avons tenu à respecter le principe idiographique en étudiant les dynamiques sociales d'appropriation d'un outil SNA dans trois organisations différentes.

L'empathie se réfère à la capacité du chercheur à se mettre à la place des acteurs qu'il observe. La compréhension de la réalité devient alors aisée si le chercheur arrive à vivre et à interpréter la réalité telle qu'elle est vécue et interprétée par les acteurs. Dans le cadre de notre étude multi-cas, nous avons adopté une multi-angulation, une approche qui nous permet de

---

<sup>21</sup> Les critères de scientificité qui jugent de la valeur d'un travail scientifique diffèrent selon la posture épistémologique qui les sous-tend. Dans le cas par exemple d'une posture positiviste, il s'agit plutôt de critères de validité alors que dans les tenants d'un paradigme interprétatif font référence à la rigueur méthodologique,

satisfaire ce critère d'empathie. Cette multi-angulation<sup>22</sup> comprend : une triangulation des sources de données, une triangulation des méthodes de collecte des données ainsi qu'une triangulation des sujets.

**Tableau 9 : Eléments structurants et principes de validité d'une position épistémologique interprétative et son application sur notre cas**

Fondements de la posture interprétative		Question de recherche :
<b>Appréhension de la réalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance produite est contextuelle et subjective</li> <li>- Dépendante du chercheur qui l'étudie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension du rôle des dynamiques sociales d'appropriation de l'outil SNA</li> </ul>
<b>Mode de production de la connaissance (Comment la connaissance est-elle générée?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter le sens donné à l'objet (réalité) par les acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter le sens que donnent les acteurs à l'implémentation d'un outil SNA</li> </ul>
<b>Les critères de validité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiographie</li> <li>- Empathie à l'égard des acteurs</li> </ul>	<p>L'interprétation des dynamiques sociales d'appropriation de l'outil SNA est-elle objective dans sa compréhension de la réalité sociale étudiée?</p> <p>Multi-angulation adoptée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triangulation des sources de données</li> <li>- Triangulation des méthodes de collecte des données</li> <li>- Triangulation des sujets</li> <li>- Triangulation des cas (le cas de la Mairie du nord et la Mairie du sud)</li> </ul>

<sup>22</sup> La technique de multi-angulation que nous avons adoptée est présentée un peu plus loin dans ce chapitre (cf. tableau 18, p.116).

### *1.1.2...corrélée à une posture critique*

Au-delà de ces trois paradigmes largement répandus, l'approche critique est moins connue mais est de plus en plus mobilisée (Myers, 2009). Le fondement de cette approche réside dans le regard porté par le chercheur sur la réalité sociale observée. La réalité est considérée comme étant produite par les acteurs sous l'effet d'une certaine domination culturelle, sociale et politique (Pozzebon, 2003 ; Myers, 2009). L'approche critique est « *l'intention de changer le statu quo* » (Stahl, 2008, p.3), de « *démasquer les relations de pouvoir cachées et les inégalités* » (Fournier et Grey, 2000), de se focaliser sur « *les oppositions, les conflits et les contradictions dans une société contemporaine pour éliminer les causes d'aliénation et de domination* » (Pozzebon, 2003, p. 5) et de promouvoir l'émancipation (Fournier et Grey, 2000 ; Pozzebon, 2003 ; Stahl, 2008 ; Rowe, 2009). L'émancipation est le fait que le chercheur s'implique dans « *une interaction démocratique* » avec les participants en ayant comme objectif de « *critiquer le statu quo et de travailler au changement des structures en donnant la «voix» aux groupes sociaux jusqu'à maintenant ignorés* » (Anadón, 2006, p. 16). L'émancipation exige aussi du chercheur de « *mettre à nu les processus idéologiques implicites, non accessibles aux agents* » (Golsorkhi et Huault, 2009, p. 4). En d'autres termes, le chercheur donne la parole à des participants pour dénoncer les conditions d'injustice, de domination et de restriction sociales pour ainsi les émanciper. Il est par ailleurs admis que de plus en plus de travaux s'inscrivent dans une posture interprétative portent leur attention aux conflits et aux enjeux politiques entre acteurs (Clifford et Markus, 1986 ; Martin, 1992 ; Thomas, 1993) et ceci amène à considérer que d'intéressants résultats peuvent être mis en lumière en rapprochant l'approche interprétative de l'approche critique (Alvesson et Deetz, 2000). En effet, plusieurs complémentarités font rapprocher la posture critique de la posture interprétative et plusieurs travaux se sont intéressés aux fondements des « *recherches interprétatives critiques* » (Walsham, 1993 ; Doolin, 1998 ; Klein, 1999 ; Alvesson et Skoldberg, 2000 ; Pozzebon, 2003). S'appuyer sur des paradigmes différents peut en effet aider à « *faire progresser la compréhension des phénomènes* » (Perret et Séville, 2003 : p. 32). Pour Klein (1999, p. 22) : « *Combiner les relations potentielles entre la recherche interprétative et critique est prometteur pour la recherche en SI* ». Dans leur ouvrage, Alvesson et Skoldberg (2000), ont explicitement montré la conjonction entre la démarche

interprétative et la démarche critique en expliquant la réflexivité<sup>23</sup>. Ainsi, ils proposent une conceptualisation de leur méthode réflexive à travers quatre niveaux d'interprétation qui sont en interaction continue: la proximité avec le matériau empirique, l'interprétation, l'interprétation critique et la représentation linguistique pour la production du texte. L'investigation sur le terrain permet au chercheur de collecter le matériau empirique suffisant et d'observer le phénomène étudié en situation. Ceci lui permet de développer les premières interprétations du phénomène social qui sont par la suite soumises à un cadre théorique pour une interprétation des significations sous-jacentes que la première lecture du matériau empirique ne peut permettre. De cette réflexion interprétative découle une interprétation critique du matériau. Il s'agit « *d'ébranler les interprétations naïves qui distordent et éludent la réalité des phénomènes sociaux* » (Golsorkhi et Huault, 2009, p. 5). L'exercice de la production du texte est ce qu'appellent Alvesson et Skoldberg (2000) « interprétation réflexive » et implique que la synthèse des interprétations se doit de surmonter les difficultés de la représentation linguistique en termes d'ambiguïté, de contradictions et de métaphores que peut contenir un langage. Pour Rowe (2009), l'émancipation et la réflexivité sont les deux critères cruciaux à la définition d'une approche critique. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 10) détaille chacun de ces quatre niveaux.

**Tableau 10 : Les quatre niveaux d'interprétation**

**-Source : Alvesson et Skoldberg (2000, p. 250)-**

Niveau	Objet de la réflexion
<b>Proximité avec le matériau empirique</b>	Mener des entretiens, observations et autres matériaux empiriques
<b>Interprétation</b>	Rechercher des significations sous-jacentes
<b>Interprétation critique</b>	Se focaliser sur les aspects politiques et idéologiques de la recherche
<b>Représentation linguistique pour la production du texte</b>	Réfléchir sur la production du texte

<sup>23</sup> La réflexivité est un des critères d'évaluation de la qualité d'une recherche qualitative. Nous définissons ce concept en profondeur dans la dernière partie de ce chapitre (*cf.* section 3) où est débattue l'évaluation de la rigueur de notre étude interprétative critique.

**Etre interprétatif critique dans le champ des SI implique de comprendre comment se construit la réalité sociale tout en mettant en lumière les dominations sociales et les relations de pouvoir qui sous-tendent les interactions humaines.** Pour Doodlin (1998), les chercheurs interprétatifs adoptent une posture critique pour être à même d'identifier le rôle que jouent les SI dans le maintien de l'ordre social que sous-tendent les relations sociales au sein de l'organisation. Etant donné les enjeux politiques auxquels peut conduire la mise en place d'un outil SNA au sein d'une organisation, nous adoptons dans notre cas une posture interprétative critique. L'objectif est d'étudier les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil SNA tout en décryptant les jeux de pouvoir ainsi que les différentes formes de domination qui sous-tendent les interactions entre les acteurs. Le cadre d'analyse sur lequel nous nous appuyons se réfère à la théorie de la pratique de Bourdieu ainsi qu'à la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg.

## **1.2 Etude de cas qualitative comme stratégie de recherche**

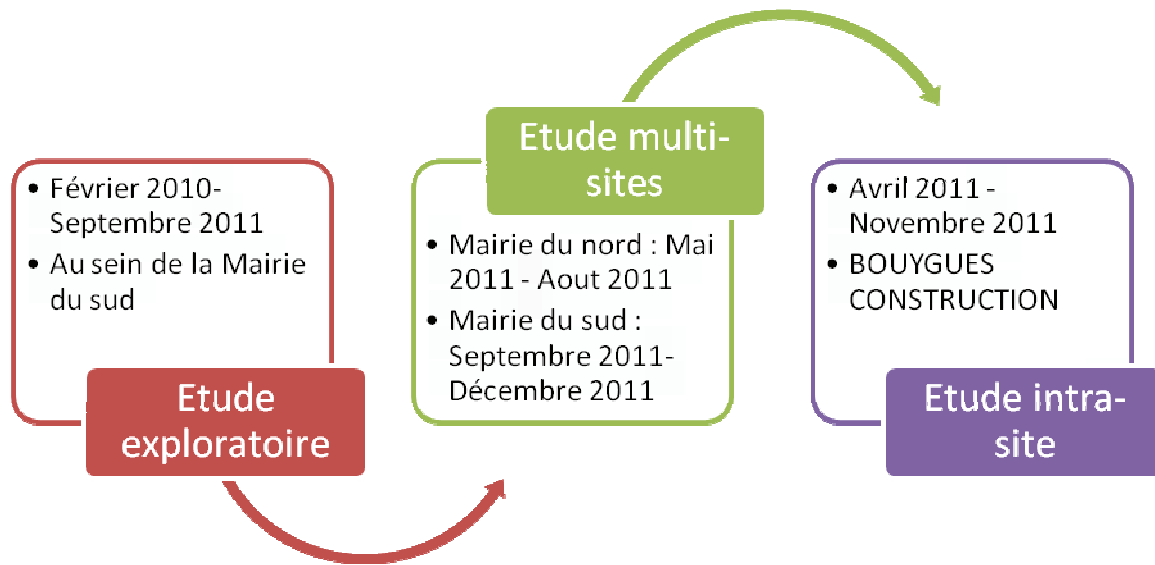
Le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche se justifie par le caractère exploratoire de notre recherche qui vise à étudier un phénomène contemporain dans le contexte de la vie réelle (Benbasat et al. 1987; Yin, 1984). Une étude de cas est « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1984, p. 17). Cette démarche méthodologique est bien appropriée à la généralisation de théories, une généralisation analytique qui vient par opposition aux modèles statistiques. Aussi, une recherche par étude de cas permet d'identifier les aspects importants, les facteurs et les enjeux du phénomène étudié qui peuvent s'appliquer à des situations similaires (Myers 2009). Il existe deux manières de procéder lorsqu'il s'agit de mener une recherche à travers une étude de cas. La première approche se fonde sur un nombre limité de cas (cas multi-sites) en vue de générer des conclusions générales. La deuxième approche, au contraire, vise à générer des conclusions spécifiques en apportant toute l'attention à un seul cas bien particulier. Le choix que le chercheur fait entre ces deux démarches est déterminant pour la structuration de la recherche, la procédure de collecte et d'analyse des données (Hlady Rispal, 2002). **Ce présent projet de recherche a nécessité le recours à ces deux méthodes en vue d'obtenir une multi-**

**angulation.** Tout d'abord, nous avons réalisé une première étude multi-sites pour étudier et comparer le phénomène d'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux sociaux (SNA) au sein de deux collectivités territoriales françaises différentes. **L'approche multi-sites consiste à analyser un certain nombre de cas pour mieux comprendre les résultats obtenus dans le tout premier terrain.** Il s'agit alors d'une approche qui renforce la validité des résultats (Miles et Huberman, 2004). Le choix de deux Mairies comme échantillonnage multi-sites est venue en réponse au principe de la réplication (Yin, 1984). La perspective répliquative consiste à ce que le chercheur mobilise un cadre théorique pour étudier un cas particulier en profondeur, puis procède à l'examen d'autres cas présentant un contexte comparable. Par la suite, il compare les résultats identifiés aux résultats du premier cas étudié.

Ainsi, **notre recherche qualitative a été menée en trois temps** (*cf.* figure 10). Tout d'abord, une étude exploratoire conduite au sein d'un premier terrain d'intervention (la Mairie du sud). Au cours de cette phase d'exploration, nous avons accompagné le processus de prototypage de l'outil SNA. Ceci nous a permis d'identifier les différentes logiques d'actions qui coexistent au sein de l'organisation et qui sont propres au contexte des collectivités territoriales. Ensuite, nous avons lancé notre étude multi-sites au sein de la Mairie du sud et la Mairie du nord afin de recueillir les données empiriques nécessaires à la résolution de notre problématique de recherche. Enfin et pour appuyer certains résultats de l'étude multi-sites, nous avons lancé une étude intra-site chez BOUYGUES CONSTRUCTIONS pour suivre la phase de pré-déploiement d'un outil SNA.



*Figure 10 : Une méthodologie qualitative en trois temps*



## **Section 2 : Etude exploratoire au sein de la Mairie du sud**

Du mois de février 2010 jusqu'au mois de septembre 2011, nous nous sommes impliqués dans une étude exploratoire au sein de la Mairie du sud. Cette exploration a pour objectif d'acquies tout d'abord une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations publiques qui disposent de caractéristiques propres (Bozeman et Bretschneider, 1986 ; Fernandez et Rainey, 2006 ; Grönlund et Horan, 2004 ; Rainey et al., 1976).

Ainsi, nous démarrons cette section par les spécificités liées au contexte des collectivités territoriales françaises. Par la suite, nous évoquons le cadre du projet dans le lequel s'inscrit cette étude exploratoire. Il s'agit d'un projet d'Analyse de Réseaux Sociaux pour les Administrations (ARSA), financé par l'Etat, et qui rassemble différents partenaires pour étudier dans quelles mesures la technologie SNA peut moderniser les processus internes d'une Mairie française. Nous présentons ensuite les différentes logiques d'action qui sont en interaction au sein de la Mairie du sud. Toutes les étapes qui ont été nécessaires au paramétrage du prototype SNA sont également détaillées au cours de cette section. Cette démarche de paramétrage a été menée en étroite collaboration avec la Direction Logistique et Systèmes d'Information et avec un comité de pilotage constitué délibérément à cet effet.

## **2.1 Le contexte de l'étude exploratoire: Le projet Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations (ARSA)**

L'étude exploratoire s'est déroulée au sein de la Mairie du sud, située au sud de la France. La ville compte près de 80,000 habitants et comme il s'agit d'une destination touristique, elle triple son nombre d'habitants pendant la saison de l'été. La Mairie, quant à elle, emploie 2000 agents et seulement 600 ayant accès à l'outil informatique et utilisant les technologies de l'information.

Bien que les projets transversaux au sein de la Mairie du sud soient limités et en soient encore aux prémices, **un groupe transversal a été constitué sous le nom de « Dématérialisation »**. Ce groupe vise à améliorer les pratiques de travail transversales internes et favorise l'utilisation des technologies de l'information en vue de réduire au mieux le recours au papier pour les procédures internes. Comme soutien à la culture de la transversalité, le Directeur Général des Services a lancé d'autres groupes transversaux tels que le groupe des référents dans la Mairie. Un référent est un agent qui a été désigné comme le responsable de communication officiel sur certains aspects des activités de son Service auprès de la Direction des Finances, la Direction des Ressources Humaines ou encore la Direction de la Communication Interne. Par exemple, un référent pour la Direction de la Communication est amené à collaborer avec cette Direction pour la préparation du journal mensuel interne en communiquant sur les activités les plus intéressantes de son Service. Ce référent peut par exemple être une assistante de Direction, une responsable d'unité ou encore un chef de Service de coordination. Ces référents sont privilégiés du fait qu'ils soient amenés à collaborer transversalement avec d'autres agents et certains responsables appartenant à d'autres Directions. Ces référents profitent aussi d'autres avantages du fait qu'ils se voient confier certaines missions qui leur permettent un accès privilégié à des outils métiers spécifiques. Dans la même lignée que la stratégie du groupe de « Dématérialisation » ou des groupes transversaux plus généralement, d'autres démarches ont été initiées dans le but d'améliorer le travail transversal au sein de la collectivité. Par exemple des formations d'initiation au travail en mode projet et en transversalité sont proposées aux chefs de Service et aux directeurs pour rassurer leur appréhension de ces nouvelles pratiques de travail.

Par ailleurs, la Direction Logistique et Systèmes d'Information a en particulier travaillé à la mise en place d'un projet d'intranet pour la Mairie quelques années auparavant. L'intranet est désormais opérationnel mais le projet a connu plusieurs blocages qui ont ralenti sa mise en service. Certains agents perçoivent en effet les outils informatiques comme difficiles à utiliser et requérant forcément des compétences techniques. Ils redoutent la difficulté qu'ils rencontreraient dans leur utilisation. D'autres agents, quant à eux, ont peur de la perte de contrôle sur les informations diffusées ou encore du risque que peuvent représenter les données partagées via les nouvelles technologies quant au respect de leur vie privée. De ce fait, le projet ARSA<sup>24</sup> (Analyse des Réseaux sociaux pour les Administrations) lancé en 2010 a été accueilli par le responsable de la Direction Logistique et Systèmes d'Information, appelé ici Michel Martin<sup>25</sup>, comme une opportunité de conforter le déploiement de nouvelles pratiques de collaboration au sein de la Mairie et de simplifier les procédures internes. Le projet a été accepté par le Maire et un comité de pilotage a été mis en place afin de développer un prototype de SNA répondant aux besoins de la Mairie. Par la suite, une phase test du prototype SNA par une quarantaine d'agents a été lancée pour octobre 2011.

Dans le cadre du plan de relance numérique de Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'Etat pour le développement de l'économie numérique, un appel aux innovations technologiques 2.0 adaptées à la fonction publique a été lancé dans l'année 2009. Ceci dans le but de faire passer les services publics au web 2.0 et faire en sorte qu'à terme la performance de l'organisation et les services des administrations au citoyen soient améliorés. Le projet ARSA (Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations) a duré deux ans et coûte 1.3 millions d'euros financés à hauteur de 50% par la DGCIS (Direction Générale de la compétitivité, de l'industrie et des services). Ce projet a été mené en partenariat avec la Mairie du sud<sup>26</sup> choisie pour sa taille moyenne (80000 habitants en moyenne l'hiver et le triple en été) et pour sa représentativité liée à la variété de ses services publics.

Le projet ARSA consiste à intégrer la nouvelle technologie SNA (Social Network Analyser) au sein de la Mairie du sud. SNA est un prototype développé par le laboratoire Business

---

<sup>24</sup> Le contexte de ce projet a été exposé dans la première partie de la section 2 (Voir 2.1).

<sup>25</sup> Le nom des directeurs ainsi que ceux de tous les acteurs ont été changés pour des soucis de confidentialité.

<sup>26</sup> Les noms des deux Mairies, dans lesquelles nous intervenons, ont été changés pour des soucis de confidentialité.

Objects de Levallois-Perret de SAP et propose une visualisation à 360° des relations de tout type existantes dans une organisation. Cet outil a également la capacité d'analyser des données importées à partir de différentes sources (annuaire LDAP, Bases de données internes, interfaces externes...) et de les traduire par des graphes simples et intuitifs. En d'autres termes SNA est un outil d'analyse des réseaux sociaux qui permet d'analyser les profils ainsi que les relations existantes au sein d'une organisation dans le but de faciliter la recherche des compétences internes et la création d'équipes en fonction des projets à réaliser. Du fait de ses fonctionnalités, l'intégration de cette nouvelle technologie SNA a suscité l'intérêt de la Mairie du sud. En effet, l'outil SNA est un outil de collaboration qui cartographie les liens entre deux collaborateurs et représente pour cette organisation publique une opportunité pour rendre son organisation hiérarchique plus claire et plus visuelle. Il permet aussi de mieux comprendre le réseau des relations informelles existantes entre les agents. De plus, chaque agent peut se valoriser via le SNA en ayant sa propre fiche montrant ce qu'il sait faire, avec quels collaborateurs il a déjà travaillé et sur quels projets il collabore. L'outil facilite ainsi la recherche des diverses compétences et expertises internes nécessaires pour trouver le bon contact, fournit une meilleure compréhension de l'organisation formelle et informelle ainsi qu'une visibilité des projets transversaux. Le nouvel outil permet également de savoir qui fait quoi et qui sait quoi dans l'organisation. Ce qui peut inciter alors à la collaboration interne et à la collaboration inter-services au sein de la Mairie.

Pour mener à bien la mission d'intégration de l'outil SNA au sein de la Mairie du sud, quatre partenaires avec des compétences différentes mais complémentaires se sont associés dans le cadre du projet ARSA : SAP, Euclide et les deux laboratoires Mathématiques Appliquées (MAS) et Génie Industriel (GI) de l'Ecole Centrale Paris. SAP a pour rôle de coordonner le projet en vue d'améliorer l'outil SNA existant pour qu'il s'adapte mieux aux besoins des administrations et des collectivités locales. Euclide, PME spécialisée dans les centres de données, a pour rôle de faire migrer l'outil existant vers une plateforme de Cloud-Computing afin de faciliter la gestion, la maintenance, la mise à l'échelle en fonction de la charge et la simplicité d'accès au service. Enfin, l'Ecole Centrale Paris intervient à deux niveaux. Le laboratoire MAS se focalise sur l'amélioration des algorithmes d'analyse alors que notre équipe le Knowledge Management Research Group (KMRG) rattachée au laboratoire GI intervient dans l'analyse des usages dans le but d'identifier la meilleure manière d'intégrer la

technologie SNA au sein des collectivités territoriales et mesurer l'impact de ce nouvel outil sur la performance d'une organisation publique.

## **2.2 Les modalités d'intervention des chercheurs**

Notre intervention dans le cadre de la phase exploratoire s'est déroulée du mois de Janvier 2010 jusqu'au mois de Mai 2011. Dès le démarrage de cette investigation au sein de la Mairie du sud, nous nous sommes présentés en tant que chercheurs adoptant une posture d'observateur-participant ayant deux objectifs : Accompagner la conception du prototype SNA et son paramétrage en fonction des besoins des agents de la Mairie pour assurer son intégration dans les pratiques de travail ; Comprendre comment améliorer les processus de travail collaboratifs au sein des organisations publiques via l'intégration d'outils d'Analyse de Réseaux Sociaux.

Notre collaboration avec la Mairie passe par plusieurs formes d'interactions. Tout d'abord nous participons à des réunions bimensuelles en audioconférence depuis Janvier 2010 avec l'ensemble des partenaires pour échanger sur les avancées du projet et confronter les résultats. Nous menons également des échanges fréquents avec la Direction Logistique et Systèmes d'Information de la Mairie organisés en une réunion tous les deux mois. Ces échanges nous permettent d'identifier les logiques de fonctionnement des collectivités territoriales mais aussi les jeux de pouvoir au sein de la Mairie du sud. Enfin dès le mois de Septembre 2010, nous avons participé à une réunion mensuelle avec un comité d'utilisateurs d'une douzaine de personnes qui permettent d'identifier et d'analyser les besoins de la Mairie du sud et de mieux comprendre les attentes des futurs utilisateurs de l'outil SNA.

## **2.3 Le Contexte des collectivités territoriales françaises**

L'organisation du travail au sein d'une commune française est régie par un cadre législatif strict reposant sur un pouvoir dual politique et administratif (Karoui et Duderzert, 2011 ; 2012). Le Maire est élu au suffrage universel direct. Il nomme un conseil municipal qui a en charge de gérer des activités précises (Petite Enfance, Culture, Commerce...). Cette structure politique a pour rôle de donner les grandes orientations de l'action municipale. La mise en

œuvre de cette action est orchestrée par une structure administrative parallèle. Le Maire recrute un Directeur Général des Services (DGS), fonctionnaire ayant le grade d'Administrateur Territorial. C'est le DGS en collaboration avec le Maire qui va animer la gestion de la politique de la ville. Pour cela il s'appuie sur des fonctionnaires recrutés avec l'aval du pouvoir politique. Ainsi chaque élu est aidé par un agent pour chaque grande politique de la ville.

D'un point de vue individuel l'agent de la fonction publique a des obligations particulières. Outre le respect du secret professionnel, l'agent de la fonction publique est tenu à une obligation de réserve mais aussi à une obligation de discrétion professionnelle d'information au public. De plus, l'action des organisations publiques est fortement assujettie à un ensemble de procédures formalisées ayant pour objectif la transparence vis-à-vis du citoyen et de l'Etat. De ce fait, les agents du secteur public sont contraints de conserver une traçabilité de toute action menée et de toute décision prise. Cet encadrement strict des pratiques des agents municipaux impacte négativement l'initiative et la mise en place de projets collaboratifs. Les agents ne disposent donc pas intuitivement d'une culture de collaboration.

Paradoxalement, les fonctionnaires travaillant dans une commune disposent pourtant d'une grande marge de liberté dans leurs actions. Dans la mesure où leur statut leur garantit la pérennité de leur emploi mais où s'ils sont résidents de la commune, ils sont également électeurs de la structure qui les gère, certains comportements irrationnels, émotionnels ou simplement de défense d'intérêts particuliers s'expriment plus librement que dans le cadre d'une activité professionnelle gérée par le droit privé. De fait sur une commune de 60 000 votants avec environ 2000 personnes appartenant au personnel de la Mairie, la famille et les proches des agents représentent un réseau d'électeurs potentiels tout à fait significatif. Aussi lorsqu'un agent ou une catégorie de personnel est soumis à un ordre venant de la hiérarchie et que cet ordre ne lui convient pas, il peut se sentir la liberté de passer outre la hiérarchie de la structure administrative pour s'adresser directement au Maire. Dans ce contexte l'action administrative nécessite d'associer fortement les agents dans aux décisions prises. L'objectif peut être parfois moins la recherche de la productivité que la recherche d'un consensus permettant l'action collective.

## **2.4 Deux logiques d'action en interaction au niveau individuel et au niveau organisationnel**

Au démarrage du projet en Février 2010, le prototype SNA a été hébergé au niveau de la Direction Logistique et Systèmes d'Information. L'objectif étant d'adapter la technologie aux besoins de la Mairie, les informaticiens de la Direction Logistique et Systèmes d'Information se sont chargés des ajustements techniques et de son alimentation en données. Disposant d'une certaine autonomie et de compétences techniques en la matière, le Directeur Logistique et Systèmes d'Information a entièrement pris la main sur le nouvel outil pour mieux comprendre ses fonctionnalités et de quelle manière il peut contribuer à la collaboration interne et inter-services. Très rapidement, il se rend compte de toute la potentialité technique de cet outil collaboratif et de toute sa souplesse quant au traitement des données. Il décide alors de tester la flexibilité offerte par l'outil de réseau social en l'alimentant avec des données relatives à la gestion logistique de la Mairie (matériel bureautique, aux véhicules, budgets...) en allant jusqu'à faire des développements informatiques par lui-même et faire évoluer la version initiale fournie par le prestataire de la solution. Peu à peu l'outil, qui au départ devait être centré sur l'individu pour en faire un outil de collaboration, devient un vrai outil de contrôle de gestion et de monitoring qui permet de piloter efficacement les individus, les budgets, les coûts et les consommations de ressources. Cette vision de l'usage de l'outil est rapidement partagé par d'autres Directions fonctionnelles comme la Direction des Bâtiments par exemple.

A l'issue de cette première adoption du prototype SNA, nous identifions donc deux logiques d'action qui interagissent et structurent les stratégies d'acteurs au sein de la Mairie. La première est une logique que nous pouvons qualifier de « *politique* » et qui se positionne à un niveau individuel. Elle est soutenue par la majorité des agents et vise à faire émerger l'action collective au travers d'un consensus permettant la satisfaction des intérêts particuliers. La seconde est une logique de gestion à un niveau plutôt organisationnel. Elle est portée en particulier par les Directions fonctionnelles (dont la Direction Logistique et Systèmes d'Information) et vise à développer l'action collective avec un objectif de productivité et d'efficacité. Ces deux logiques en interaction sont présentées dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 11).

**Tableau 11 : Les deux logiques en interaction au niveau individuel et organisationnel dans le contexte des collectivités territoriales françaises**

**-Source : Karoui et Duzert (2012)-**

	<b>Niveau individuel</b>	<b>Niveau organisationnel</b>
<b>Porteurs</b>	Les agents ayant une stabilité de l'emploi et qui sont aussi des électeurs pouvant influencer le pouvoir administratif en passant par le politique.	Les cadres et Directions fonctionnelles qui sont en charge de la réalisation des procédures internes et de la bonne marche de l'action collective.
<b>Objectif visé</b>	Satisfaction des intérêts particuliers des agents ou des communautés d'intérêts.	Satisfaction des usagers du service public et réalisation des objectifs collectifs fixés à la collectivité territoriale.
<b>Forme</b>	La recherche du consensus satisfaisant les intérêts particuliers est préalable à toute action collective et prime sur la recherche de la productivité.	La recherche de l'amélioration de la productivité et de l'efficacité organisationnelle est la priorité.
<b>Rapport aux technologies</b>	Réticences liées à une non familiarité avec ces outils, à la crainte de la perte de contrôle des informations diffusées.	Intérêts liés à la possibilité d'organiser les flux d'information et de les contrôler.

## **2.5 Construction du prototype SNA**

En tenant compte des caractéristiques des collectivités territoriales identifiées et une fois les différentes logiques au niveau individuel et au niveau organisationnel sont repérées, nous exposons dans cette partie l'ensemble des actions entreprises pour mener à bien l'étape d'adaptation du prototype SNA aux besoins de la Mairie du sud. En plus de la Direction Logistique et Systèmes d'Information, nous avons été amenés à échanger et collaborer étroitement avec un ensemble d'acteurs clés. Toutes ces interactions ont aidé à préparer au



mieux la version test du prototype SNA, qui fera l'objet de recherche de cette thèse, et sont détaillées dans la partie ci-après.

### ***2.5.1 Lancement du comité de pilotage***

Pour s'assurer que la version finale du prototype SNA est bien apte à fournir une valeur ajoutée pour le travail des agents, nous avons suggéré à la Direction Logistique et Système d'Information d'introduire l'outil non pas comme un annuaire étendu complémentaire à l'annuaire de la Mairie déjà existant en offrant notamment la possibilité d'avoir une vision globale sur qui fait quoi, qui travaille sur quels projets et sur l'organisation hiérarchique de la Mairie. Cette voie d'entrée nous est apparue efficace en termes d'intégration du nouvel outil car la Mairie possède déjà un annuaire. Ceci rend les nouvelles fonctionnalités plus familières et utiles et devraient faciliter l'appropriation de l'outil SNA par les agents. Cette introduction semble offrir l'avantage de familiariser les acteurs avec la technologie et notamment les fonctionnalités de visualisation et d'analyse (qui fait quoi où ?) pour progressivement ouvrir aux fonctionnalités collaboratives (déclaration de réseau autonome et individuel).

Pour valider cette démarche et faire en sorte qu'elle réponde au mieux aux besoins des agents de la Mairie, des réunions mensuelles avec un comité de pilotage, composé d'une douzaine d'utilisateurs testeurs, ont été planifiées. Ces bêta testeurs ont été sélectionnés en concertation avec la Direction Logistique et Systèmes d'Information de la Mairie avec pour objectif d'associer très largement les agents au paramétrage de l'outil. Des acteurs clefs ont été mobilisés, représentant les partenaires sociaux (Syndicat UNSA, Syndicat CGT, Syndicat CFTC) ou des Directions fonctionnelles de la Mairie telles que la Direction Générale des Services, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication Interne et la Direction des Bâtiments.

### ***2.5.2 Le consensus des projets transversaux***

La première réunion avec le comité de pilotage a eu lieu en Novembre 2010. Chacune des entités mobilisées ont été représentées. Nous avons assuré l'animation de cette réunion. Les potentialités de l'outil ont été rapidement comprises par les membres du comité de pilotage et les craintes vis-à-vis des technologies de l'information et de leur technicité n'ont pas été évoquées. Chaque membre du groupe de travail s'est rapidement construit une compréhension

des fonctionnalités de l'outil. Cette compréhension a notamment conduit les membres du groupe de travail à évoquer les problèmes de « *changement culturel* » liés à la mise en place de cette technologie. Les membres du groupe de travail ont indiqué que l'outil appelait à « *un changement de culture difficile à bouger* », le blocage culturel étant attribué à la hiérarchie. Ainsi un représentant des partenaires sociaux a expliqué « *Il faut que toute la hiérarchie s'ouvre à la transversalité. Il y a des verrous à faire sauter* ».

Ensuite nous avons constaté que le débat a confronté les deux logiques identifiées dans la première phase de l'étude exploratoire. Les agents présents et plus particulièrement les représentants syndicaux ont clairement exprimé leur objectif de défendre les intérêts individuels des agents. Une discussion longue sur la notion de compétence a ainsi mis en évidence la crainte de voir clarifier et afficher aux yeux de tous les diplômes et expériences des différents agents. La position des représentants syndicaux était qu'aucun élément de distinction entre agents quant à son engagement ou sa qualification professionnelle ne devait être mis en avant. Une représentante des partenaires sociaux a par exemple expliqué : « *Pour avoir une vue d'ensemble, l'outil a une vraie plus-value. Mais les réserves que j'ai c'est par rapport à l'affichage de données personnelles. Je n'ai pas envie de voir mes compétences affichées. Comment caractériser la compétence ? Qui pourrait décider de mon niveau de compétences ?* » La logique gestionnaire s'est quant à elle aussi exprimée en mettant en avant que l'utilité de l'outil est corrélée à la pertinence et l'originalité des informations qu'il met à disposition. Les représentants des Directions fonctionnelles (Directions des Ressources Humaines, Direction des Bâtiments, Direction Logistique et des Systèmes d'information...) étaient essentiellement intéressés par des informations concernant tout type de ressources humaines et matérielles. Comme l'explique un de ces directeurs fonctionnels : « *L'avantage avec cet outil, est qu'il est très souple et il a beaucoup de potentialités. On peut mettre un tas d'informations dedans. On peut mettre tout ce qu'on veut : des codes RH, codes DGA (Direction Générale Adjointe), le matricule de l'agent mais aussi des informations sur le budget, les véhicules... on peut vraiment faire beaucoup de choses avec SNA.* »

Progressivement un consensus a émergé. Les échanges ont unanimement fait ressortir le besoin de l'outil SNS pour mieux gérer les projets transversaux. Les projets transversaux sont des projets montés en collaboration entre plusieurs directions de la Mairie. Ils nécessitent donc la désignation d'un chef de projet, d'une équipe spécifique et une allocation budgétaire

propre. Ces projets transversaux n'ont pour le moment pas bien fonctionné au sein de la Mairie.

Suite à cette première réunion et pour s'assurer de la pertinence de chaque information présente dans l'outil, nous avons mené une démarche d'analyse des usages de l'outil SNA fondée sur l'analyse systémique et l'analyse fonctionnelle. L'objectif était de caractériser les usages de l'outil pour préciser les informations nécessaires à chaque usage. Cette démarche devait permettre à chaque membre du groupe de travail de mieux comprendre pourquoi il est important de mettre à disposition telle ou telle information dans le SNA. Les résultats de cette analyse ont été adressés aux membres du groupe de travail sous la forme d'un document avant la réunion du mois de décembre. Lors de cette réunion, les débats ont été longs pour chaque information proposée. Par exemple une discussion a eu lieu sur la nécessité de mentionner le grade et la catégorie de chaque agent. Cette information pouvait être utile pour composer des groupes de travail transversaux. Toutefois il a été décidé que cette information ne devait pas être visible pour chaque agent mais seulement pour la hiérarchie. A l'issue de cette réunion, les usages ainsi que les informations à introduire dans l'outil pour le suivi des projets transversaux ont été validés. La Direction Logistique et Systèmes d'Information a été chargée d'intégrer l'ensemble des informations mentionnées dans l'outil afin de lancer un bêta test.

### ***2.5.3 Collaboration avec le projet transversal « Dématérialisation » : La question de la responsabilité des actes de gestion***

Afin d'accompagner l'intégration de l'outil dans les pratiques de travail des projets transversaux, en concertation avec le Directeur Logistique et Systèmes d'Information, nous avons été mis en relation avec un membre du comité de pilotage, responsable d'un projet transversal dit « *Dématérialisation* ». Ce projet a pour objectif de travailler à la numérisation de certaines procédures de travail au sein de la Mairie et à l'amélioration de la collaboration numérique inter-services. Aussi définir la démarche d'accompagnement d'un outil devant permettre de faciliter les pratiques de collaboration était susceptible de rentrer dans le périmètre des compétences de ce projet.

Pendant près d'un mois et demi des pourparlers ont eu lieu avec le chef de projet afin de voir comment travailler ensemble sur ce sujet. L'idée était de faire un état des lieux des pratiques

collaboratives dans la Mairie pour voir comment intégrer le SNA pour soutenir ces pratiques collaboratives notamment pour les projets transversaux. Toutefois, même si le chef de projet a donné l'impression d'être intéressé à titre personnel par la démarche, un blocage est très vite apparu quant à la responsabilité de la réalisation de cette étude. Le chef de projet nous a indiqué que pour lui la responsabilité de cette étude ne pouvait pas lui incomber mais qu'elle relevait de la Direction Logistique et Systèmes d'Information. Comme il le dit « *Comme ça, de manière très spontanée, il me semble en effet pertinent qu'une réflexion soit menée sur les pratiques de travail collaboratives, et (surtout) pas seulement technologiques d'ailleurs. En revanche, sur cette dernière question, il me semble qu'autant nous pouvons, au titre du groupe dématérialisation, vous apporter nos témoignages et ressentis etc. en la matière, en groupe « ressources » en d'autres termes, autant cet « audit » me semble devoir porter sur la manière dont la Direction Logistique et Système d'Information envisage les choses à cet égard. Formulé autrement, il me semble que la logique de votre démarche devrait être inversée, votre interlocuteur étant la Direction Logistique et Système d'Information et un compte rendu devant nous être adressé afin que nous puissions caler notre démarche avec le SNA mais également avec tous les autres projets menés par la Direction Logistique et Système d'Information.* »

A l'inverse, la Direction Logistique et Systèmes d'Information a considéré qu'il n'était pas de son ressort d'accompagner le déploiement de l'outil et d'évaluer l'impact de l'outil sur les pratiques de travail collaboratives. Durant cette période nous avons donc identifié que la question de la responsabilité des actes de gestion est cruciale et préalable à toute action au sein de l'organisation. La thématique de l'introduction de pratiques de travail collaboratives via un outil est une question transverse à l'organisation qui ne rentre dans le mandat d'aucune structure existante. Les acteurs refusent donc d'assumer une responsabilité qui n'est pas actée.

#### ***2.5.4 Présentation du prototype au comité de pilotage***

Une nouvelle réunion du comité de pilotage a eu lieu au mois de Mai 2011 avec pour objectif de présenter les évolutions techniques de l'outil et le premier prototype intégrant les informations discutées. Lors de cette réunion, la discussion s'est peu à peu éloignée de la question de l'usage du SNA pour les projets transversaux pour se centrer sur la prise en main de l'outil SNA comme annuaire étendu complémentaire à celui déjà existant à la Mairie. Les

partenaires sociaux ont adopté une posture défensive et revendicatrice sur l'outil qui s'est opposée à la logique de gestion des directions fonctionnelles. Des discussions sur les informations à présenter dans le profil agent et sur le périmètre d'accès aux informations dites sensibles de ce profil ont eu lieu dans un climat tendu. Puis les partenaires sociaux ont proposé de faire d'abord tester l'outil par le comité de pilotage. Or comme ces partenaires sociaux ne disposent pas toujours d'ordinateurs dans le cadre de leur activité professionnelle et ce même s'ils revendiquent d'être équipés au titre de leur activité syndicale, ils ont vu dans ce test l'occasion de satisfaire cette revendication exprimée de longue date. Ceci a abouti à une confrontation avec le Directeur Logistique et Systèmes d'Information qui a menacé d'arrêter le projet : *« vous ne pouvez pas avoir des moyens informatiques (pc, réseaux) car vous n'êtes pas rattaché pleinement à la Mairie dans vos activités d'organisations syndicales. Jusqu'à présent le Directeur Général des Services ne vous a pas donné d'ordinateur, ce n'est pas à moi de le faire. Si on doit arrêter le projet pour cela, on l'arrête. »*.

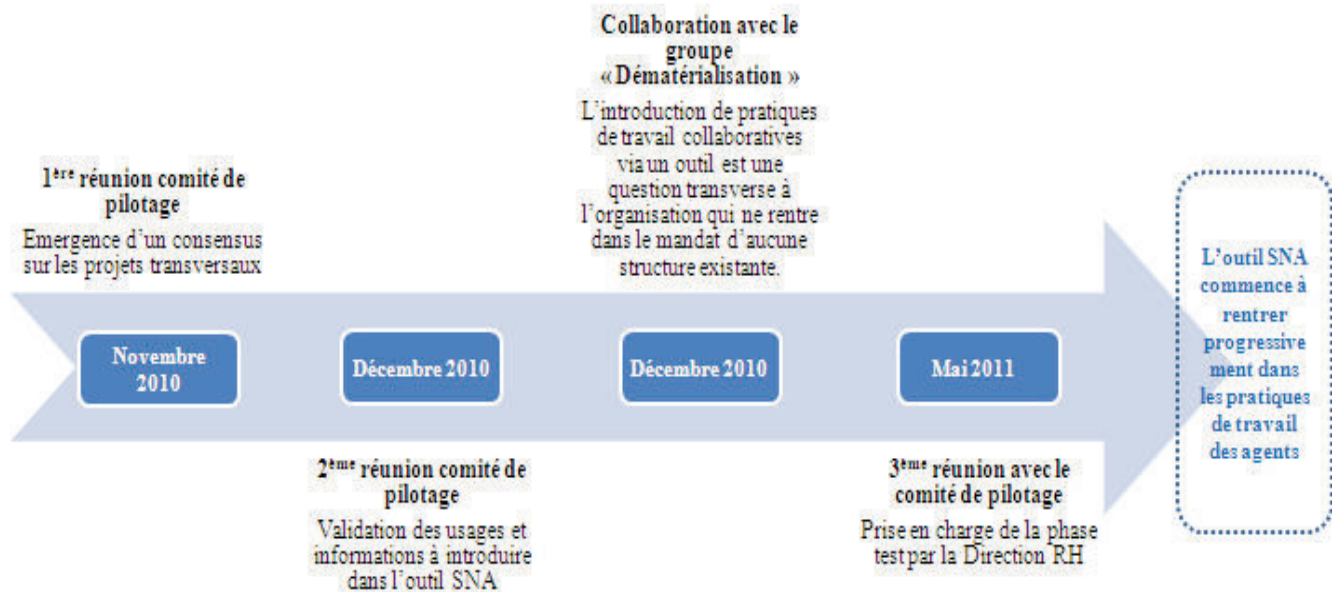
Après un débat virulent, le Directeur des Ressources Humaines a permis de faire converger les deux logiques d'action. Il a proposé une solution intermédiaire consistant à mettre à disposition deux ou trois ordinateurs en interne à la ville où les représentants syndicaux pourront accéder au logiciel pour le tester. En faisant cela il confirme la posture de conciliateur-pédagogue qu'il a adopté dès le début de la réunion en expliquant par exemple la place du SNA par rapport aux autres outils et démarches de gestion des ressources humaines (annuaire actuel, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...) ou en plaidant pour un accompagnement spécifique de l'intégration de l'outil dans les pratiques de travail qu'il propose de prendre lui-même en charge. Cette intervention du représentant de la Direction des Ressources Humaines a été bien acceptée car au sein de cette Mairie, la Direction des Ressources Humaines bénéficie d'une légitimité reconnue et bien acceptée par l'ensemble des agents et que les autres Directions notamment la Direction Logistique et Système d'Information peinent à avoir. Ceci explique aussi le fait que pendant cette réunion, le représentant de la Direction Logistique et Système d'Information laisse volontiers le représentant de la Direction des Ressources Humaines prendre les devants aux moments des confrontations pour bénéficier de sa légitimité à faire converger un consensus vers une solution qui est souvent bien accueillie par les agents. Aussi à l'issue de cette réunion, la responsabilité du déploiement de l'outil a progressivement été prise en charge par la Direction des Ressources Humaines, soutenue par la Direction de la Communication et appuyée par la

Direction de la Logistique et des Systèmes d'Information. Il s'agit là du signe d'un ancrage progressif de l'outil dans les pratiques de travail. La Direction des Ressources Humaines est perçue comme un service puissant au sein de la Mairie. L'implication clairement affichée de cette Direction dans le projet indique que l'outil entre progressivement dans la problématique des pratiques de travail de la Mairie.

La figure ci-après (cf. figure 11) retrace les étapes clés de notre étude exploratoire qui ont été nécessaires au paramétrage du prototype SNA et qui ont, par la suite, facilité l'accès à ce terrain dans le cadre de notre étude inter-cas pour interroger un échantillon d'agents en vue de recenser leurs perceptions autour de l'implémentation du nouvel outil SNA.

*Figure 11 : Les étapes clés de la conception du prototype SNA en fonction des besoins des agents et de la Mairie du sud*

-Source : Karoui et Dudezert (2012)-



## 2.6 Synthèse de l'étude exploratoire

A l'issue de cette étude exploratoire, nous avons tout d'abord identifié deux différentes logiques d'actions au niveau individuel et au niveau organisationnel qui sont en interaction au sein de la Mairie du sud. Ces logiques d'actions se sont manifestées tout au long de cette étude exploratoire où nous avons été guidés par l'objectif d'adapter le prototype d'analyse de réseaux sociaux (SNA) aux besoins de la Mairie. Nous avons compris par la suite qu'**une technologie comme l'outil SNA, du fait de ses caractéristiques particulières, met immédiatement au grand jour un certain nombre d'interrogations des acteurs sur l'impact de cette technologie sur leur travail et sur leur capital social au sein de l'organisation.** Présentant des fonctionnalités simples que les membres du comité de pilotage assimilent presque immédiatement, l'implémentation d'un outil SNA fait rentrer tout de suite les acteurs dans un débat autour de l'impact de la technologie SNA sur leurs positions sociales respectives. Au cours de ce débat, les différentes logiques d'action des acteurs ainsi que les stratégies de groupes sont au cœur des échanges. Chaque groupe d'acteurs lutte pour préserver ses positions et ses dominations sociales au sein de l'organisation. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 12) résume les observations les plus importantes de cette étude exploratoire.

L'étude exploratoire nous a fait prendre conscience des enjeux d'appropriation d'un outil SNA ainsi que les dynamiques sociales de cette appropriation. **Ces premiers résultats ont été une forte motivation pour étudier en profondeur ce phénomène et ont conduit au lancement d'une étude de cas multi sites.** Dans le cas de la Mairie du sud, une fois que le prototype SNA a été validé par l'ensemble des membres du comité de pilotage, nous sommes allés à la rencontre d'un ensemble d'agents au sein de la Mairie du sud pour recueillir leurs perceptions suite à leur découverte et leur test du nouvel outil. Dans le cadre de notre étude inter-cas, nous avons également eu recours à un deuxième cas présentant le même contexte. Pour ce deuxième site, nous sommes restés dans le contexte des collectivités territoriales françaises et nous avons sélectionné la Mairie du nord qui, à l'instar de la Mairie du sud, s'est engagée dans un projet d'implantation d'un outil SNA.



La fin de cette étude s'est marquée par le consentement de toutes les parties prenantes sur le lancement de la phase test de la technologie SNA durant le mois d'octobre 2011 et qui fait


l'objet de notre étude multi-sites. Pour conclure cette section, nous présentons à la fin un tableau synthétisant les étapes clés du paramétrage du prototype SNA et les dynamiques sociales émergentes lors de l'introduction de ce nouvel outil.



*Tableau 12 : Les observations les plus importantes de chaque phase du déploiement de l'outil SNA tout au long de l'étude exploratoire*

**-Source : Karoui et Dudezert (2012)-**

Phases du déploiement de l'outil	Observations
<p><b>Lancement du comité de pilotage avec proposition de l'outil SNA comme complément à l'annuaire Intranet</b></p>	<p>-Technologie bien accueillie : pas de réticence à la technologie exprimée en tant que telle</p> <p>- Problème du nécessaire changement culturel à effectuer évoqué par les membres du comité de pilotage</p> <p>- Confrontation des deux logiques d'action identifiées lors de la phase de diagnostic</p> <p style="text-align: center;"></p> <p><i>Consensus sur l'introduction de l'outil SNA comme annuaire étendu pour les projets transversaux</i></p>
<p><b>Paramétrage de l'annuaire étendu pour les projets transversaux</b></p>	<p>-Usages et logique des droits d'accès acceptés</p> <p>-Confrontation des deux logiques d'action identifiées lors du choix des informations à rentrer dans l'outil SNA pour alimenter le profil des agents</p> <p style="text-align: center;"></p> <p><i>Un consensus émerge pour orienter l'outil vers les projets transversaux :</i></p>
<p><b>Collaboration avec le projet transversal « Dématérialisation »</b></p>	<p style="text-align: center;">-</p> <p>-Etudier l'état des pratiques collaboratives et la place des outils de collaboration au sein de la Mairie -</p> <p>-Nécessité de clarifier la question de la responsabilité des actes de gestion avant toute action au sein de la Mairie</p> <p>-Réticences autour d'un travail sur la thématique de la collaboration, des pratiques de travail collaboratives et des outils de travail collaboratifs dues au fait que cette thématique est transverse à toute l'organisation et ne rentre pas pour le moment dans le mandat d'une quelconque entité</p>

<p><b>Présentation du prototype</b></p>	<p>-Technologie bien accueillie et rapidement comprise (nœuds, liens ascendants, liens descendants...)</p> <p>-Affrontement des deux logiques d'action identifiées sur :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) le périmètre d'accès aux informations dites sensibles du profil agent</li><li>b) les informations à présenter dans le profil agents</li><li>c) les modalités de test de l'outil</li></ul> <p style="text-align: center;"></p> <p>Consensus sur ces trois points construit par le représentant de la Direction des Ressources Humaines qui choisit d'assumer la responsabilité du test de l'outil</p>
---	---

### **Section 3 : Etudes de cas multi-sites : Le cas de la Mairie du sud et Le cas de la Mairie du nord**

Considérées pendant longtemps comme n'étant pas en phase avec l'évolution exponentielle des technologies de l'information (Thong et al., 2000), les organisations publiques font aujourd'hui face à une vraie volonté de moderniser leurs procédures internes et d'améliorer les processus administratifs. Au niveau du fonctionnement interne, l'objectif de l'administration moderne et électronique<sup>27</sup> est une meilleure circulation des informations et la communication transversale au-delà des barrières hiérarchiques en envisageant des « *possibilités d'interaction nouvelles* » (Raoul, 2001, p. 2). La modernisation de l'administration publique implique aussi l'amélioration de ses services fournis aux citoyens à travers une transparence et une efficacité dans sa mise à disposition des informations publiques pour les usagers. Depuis quelques années, « la modernisation de l'administration et des services publics est élevée en priorité de l'action publique » (Raoul, 2001). Ces nouveaux défis poussent les administrations publiques et tout particulièrement les collectivités territoriales à investir dans de nouveaux systèmes technologiques. Ces systèmes sont prometteurs pour la réforme et la modernisation de l'Etat (Bal, 2005 ; Arkwright et al., 2007) « *qu'il s'agisse d'améliorer les relations avec les citoyens et les entreprises ou d'accroître l'efficacité de son fonctionnement interne* » (Pagsi, 1998, p. 25, cité dans Raoul 2001).

Notre étude de cas multi-sites est articulée autour de deux cas menés au sein de la Mairie du sud et la Mairie du nord. C'est dans ce contexte relatif aux collectivités territoriales que sera étudié le processus d'appropriation d'un outil SNA sur le point d'être implémenté. L'étude de cas repose sur deux étapes fondamentales : le recueil de données qualitatives et leur analyse à travers une analyse thématique du contenu. Ce recueil des données a été principalement réalisé à partir d'observations, d'entretiens semi-directifs et de documents. Ce matériau qualitatif est approprié à la compréhension fine et profonde de phénomènes sociaux complexes (Gavard-Perret et al., 2008) et nécessite une méthode rigoureuse d'analyse des

---

<sup>27</sup> L'administration électronique se réfère à l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer l'administration, la rendre plus efficace, transparente et plus facile d'accès pour le citoyen (Kraemer et King, 2003).

données. Après une transcription rigoureuse de toutes les données empiriques, l'analyse a été effectuée à travers une analyse thématique du contenu en se servant du logiciel « *Nvivo* ». Les étapes de l'étude de cas sont présentées en trois paragraphes : Le recueil des données qualitatives, l'analyse des données qualitatives et l'évaluation des critères de validité de la recherche.

### **3.4 Méthodes de collecte de données qualitatives**

La collecte de données est une étape primordiale dans notre démarche de recherche. Elle permet de recueillir les données empiriques nécessaires à la compréhension du phénomène étudié. S'inscrivant dans une approche multi-sites, nous avons collecté les données au sein de deux collectivités territoriales : la Mairie du nord et la Mairie du sud. Le recueil des données s'est réalisé via de multiples techniques : l'observation, l'entretien semi-directif et documents écrits. Dans cette partie, nous présenterons les deux Mairies étudiées ainsi que les méthodes de collecte de données sélectionnées.

#### ***3.4.1 Le contexte de la Mairie du nord : Deuxième cas sélectionné***

La deuxième Mairie, qui constitue le deuxième terrain d'intervention de ce projet de recherche, se situe au nord de la France. Il s'agit d'une région principalement résidentielle et qui compte 30,000 habitants. La Mairie du nord emploie 800 agents dont 400 seulement qui sont familiers avec les technologies de l'information du fait qu'ils sont en charge de différentes responsabilités administratives à différents niveaux, des directeurs et chefs de Services aux assistantes et secrétaires. Ceux qui ne disposent pas d'outils informatiques au sein de la Mairie ou ceux qui ont un accès limité ne serait-ce qu'à l'intranet de la Mairie, sont les agents qui travaillent sur le terrain en tant que jardiniers, chefs de sécurité ou encore chef de chantier.

A l'instar de la Mairie du sud, les agents dont le travail dépend fortement des technologies de l'information, ont été impliqués dans un projet lancé par le Directeur Général des Services et baptisé « *Dématérialisation* » qui vise à améliorer les pratiques de travail internes de l'agent à travers les médias électroniques et réduire ainsi le recours au papier pour l'accomplissement de certaines procédures internes.

Au sein de cette Mairie du nord, l'email et l'intranet sont largement utilisés par les agents et sont considérés comme une pratique standard bien intégrée dans les mœurs du travail. La Mairie a même reçu une distinction sous la forme de label pour sa mobilisation des nouvelles technologies au service de ses citoyens. Dans la même lignée, le Maire envisage une amélioration des processus de travail au travers le déploiement d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux (SNA). Pour la Mairie, ce type d'outil représente un outil efficace qui permet d'une part de simplifier les procédures administratives internes en mettant à disposition des agents « *qui fait quoi ?* » et « *qui sait quoi* » et d'autre part de faciliter le travail des agents en améliorant le travail transversal et en mode projet. Pour ce faire et avec le soutien du Directeur Général des Services, la Mairie s'est engagée dans l'année 2011, dans un projet de déploiement d'un outil SNA. Pour s'assurer de son apport pour le travail des agents, il a été nécessaire d'aller à la rencontre d'une population représentative d'agents et de recueillir leurs interprétations des potentialités d'un tel outil pour leur travail tout particulièrement et pour leur Mairie en général.

### ***3.4.2 Collecte de données empiriques primaires et secondaires***

La collecte des données a eu lieu tout au long de l'année 2011 au sein des deux collectivités territoriales (*cf.* tableau 13). Les données primaires sont essentiellement constituées d'entretiens semi-directifs et d'observation non participante. Ces deux méthodes de collecte de données sont complémentaires et nous permettent de mieux comprendre les perceptions des acteurs et leurs interprétations quant à l'introduction d'un outil SNA au sein de l'organisation.

L'observation est « *un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans l'organisation pendant une période de temps limitée* » (Baumard et al., 2007 : p. 238). L'observation peut être participante lorsque le chercheur est considéré comme un acteur à part entière de l'organisation et agit au même titre que les acteurs observés et peut être non participante lorsque le chercheur est « *autorisé d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser* » (Wacheux, 1996 : p. 215). Dans notre cas, notre observation était semi-participante et consistait essentiellement

à la prise de notes écrites des échanges et des débats autour de la technologie SNA pendant les réunions et qui nous a permis d'enrichir notre analyse des perceptions des acteurs quant au nouvel outil. L'ensemble des observations ont été consignées dans un journal de bord.

La deuxième source de collecte de données primaires a été l'entretien semi-directif qui est considéré comme la pratique la plus répandue en recherche qualitative (Baumard et al., 2007 ; Miles et Huberman, 2004 ; Myers et Newman, 2007) et que nous avons jugé comme complémentaire à l'observation semi participante. Cette méthode permet d'identifier les perceptions des acteurs quant au phénomène donné. Elle permet d'accéder à « *l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard et al., 2007 : p. 235). Le principe de ce type d'entretien est d'interroger les personnes avec une attitude marquée de non directivité (Baumard et al., 2007) et de faire en sorte que les propos de la personne interviewée ne dévie pas par rapport au thème général de l'entretien et le cœur même de la recherche. Afin d'éviter le biais de l'élite « *Elite Bias* » (Miles et Huberman 1994), nous avons conduit les entretiens en respectant le principe de la triangulation des sujets (Rubin et Rubin 2005), ayant chacun sa propre interprétation de la direction que devrait prendre l'implémentation d'un outil SNA. L'approche par triangulation des sujets consiste à interroger des personnes de métiers et de niveaux hiérarchiques différents afin que l'interprétation et le sens donné à l'objet étudié soient triangulés (Stake, 1995). Les tableaux ci-après (*cf.* tableaux 14 et 15) fournissent des informations sur le métier et la position de l'ensemble des personnes interrogées au sein des deux Mairies.

Dans chacune des deux Mairies, le processus des entretiens s'est déroulé de la même manière suivant une même grille d'interview qui est structurée autour de deux parties (Voir annexe 1). Les entretiens ont démarré avec des questions liées aux principales missions et tâches du participant au sein de la Mairie. Nous leur avons demandé de nous parler d'une journée type dans le contexte de leur travail ainsi que des outils qu'ils sont amenés à mobiliser pour la réalisation de leurs tâches. Pendant la deuxième partie de l'entretien, nous nous sommes intéressés particulièrement à l'outil SNA en lui-même afin de recueillir les perceptions des participants. Une grande marge de liberté a été laissée aux participants pour exprimer leurs avis sur l'utilité d'un tel outil pour leur organisation en général et pour leur travail en particulier ainsi que les usages qu'ils comptent en faire une fois l'outil mis en ligne. Les

entretiens ont duré en moyenne une heure, ont été enregistrés via un dictaphone et ont été intégralement transcrits.

L'investigation au sein de la Mairie du nord a été engagée dès que la décision de déployer un outil SNA a été prise. Nous nous sommes alors présentés avec l'objectif d'évaluer les éventuels apports de ce type d'outil essentiellement en termes d'amélioration des procédures internes à la Mairie. Notre investigation au sein de la Mairie du nord avait pour objectif d'identifier les perceptions des différentes parties prenantes du projet quant aux potentialités d'un outil SNA et son utilité pour leur organisation. Notre démarche a été approuvée et soutenue par le Directeur Général des Services et la Directrice des Ressources Humaines (DRH). Des réunions régulières ont pu être planifiées avec des acteurs clés de la Mairie du nord tel que la DRH, le directeur des finances et le DSI. L'ensemble des réunions nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de la Mairie, les différentes logiques d'action des directeurs et responsables de Services, de conforter notre analyse préalable du contexte des collectivités territoriales menée pendant l'étude exploratoire (Voir Section 1) et de préparer la liste des participants conviés aux entretiens. Dans la Mairie du nord, 22 entretiens ont été menés du mois d'avril au mois d'août 2011 auprès de participants de positions hiérarchiques différentes et appartenant à diverses Directions. L'échantillon est hétérogène en termes de niveaux hiérarchiques, affiliations fonctionnelles et familiarité avec les nouvelles technologies. Pendant les entretiens, nous avons montré quelques captures d'écran d'un outil SNA à chacun des participants pour que leur compréhension du mécanisme et fonctionnement du SNA ne soit pas biaisée.

**Tableau 13 : Contexte et méthodes de collecte de données relatifs aux deux cas étudiés : La Mairie du nord et la Mairie du sud**

	Mairie du sud	Mairie du nord
<b>Durée du projet</b>	Octobre 2011 - Décembre 2011	Avril 2011- Octobre 2011
<b>Contexte d'investigation</b>	Projet financé par le gouvernement français afin de soutenir l'introduction de technologie SNA au sein des collectivités territoriales.	Projet visant à examiner l'appropriation d'un outil SNA par les acteurs.
	Entretiens face-à-face semi directifs + Observation non participante	
<b>Collecte des données primaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 entretiens avec des acteurs de positions hiérarchiques différentes, les membres du comité de pilotage et quelques partenaires sociaux.</li> <li>- 4 réunions avec le comité de pilotage.</li> <li>- Réunion et échanges de documents avec le responsable du groupe « dématérialisation ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 entretiens avec des acteurs de positions hiérarchiques différentes, de Directions diverses et avec une familiarité disparate aux nouvelles technologies.</li> <li>- 3 réunions avec trois responsables de Directions, dont la DRH (Directrice des Ressources Humaines).</li> </ul>
<b>Collecte de données secondaires</b>	Documents internes, Comptes rendus de réunions du groupe « Dématérialisation », intranet, articles du journal interne mensuel	



Dans la Mairie du sud, le projet de déploiement d'un SNA était plus engagé. En septembre 2011, un prototype SNA appliqué au cas de la Mairie, a été présenté à l'ensemble des membres du comité de pilotage pour validation. A l'issue de cette réunion, la phase test de l'outil a été lancée en octobre 2011 et a duré trois mois pendant lesquels la version test de l'outil SNA a été accessible à un échantillon de 40 agents via une adresse URL, un login et un mot de passe. Parmi cet échantillon, nous avons interviewé 16 agents pour cerner leurs réactions vis-à-vis du nouvel outil. Ce deuxième échantillon est aussi hétérogène étant donné les différentes responsabilités administratives de chacun des participants. Nous nous sommes entretenus avec des directeurs, des chefs de Service, des assistantes de Directions et des responsables d'unités. Une quatrième réunion avec le comité de pilotage vers la fin du mois de novembre, nous a éclairés davantage sur les différentes perceptions et réactions des agents face à l'introduction de l'outil SNA.

*Tableau 14 : Liste des personnes interviewées au sein de la Mairie du sud*

	Nom	Position	Date de l'entretien
1	A C	Chef de Service	28 Octobre
2	C D	Chef de Service	9 Novembre
3	C A	Chef de Service	9 Novembre
4	V V	Assistante de Direction	10 Novembre
5	L K	Responsable Administrative	10 Novembre
6	A M M	Responsable Administrative	10 Novembre
7	L M	Directeur	10 Novembre
8	K M	Assistante chef de Service	29 Novembre
9	A F M	Chef de Service	29 Novembre
10	G S	Human Resources Director	29 Novembre
11	S B	Assistante chef de Service	30 Novembre
<b>4ème réunion avec le comité de pilotage :</b>			<b>30 Novembre</b>
<b>Participants : P.D., G.S., J.M.G., A.C., V.V., 4 représentants syndicaux (D.A, B.L., M.C.S, P.B.)</b>			
12	V J	Assistante de Direction	16 Décembre
13	S M	Responsable Administrative	16 Décembre
14	R P	Responsable Administrative	16 Décembre
15	J M G	Directeur	19 Décembre
16	D A	Chef de Service	20 Décembre

**Tableau 15 : Liste des personnes interviewées au sein de la Mairie du nord**

	Nom	Position	Date de l'entretien
	<b>Réunion de présentation de l'outil SNA aux acteurs clés</b>	<b>Participants : DRH, DGA, DSI</b>	<b>8 Avril 2011</b>
	<b>Réunion de préparation des entretiens et sélection d'un échantillon hétérogène</b>	<b>Participants : DRH, DGA, DSI, DG Services Techniques, Chef de service (Direction espace public), Directrice Pole Expertises (Développement durable)</b>	<b>16 Mai 2011</b>
<b>1</b>	S. B.	Responsable Achats	30 Mai 2011
<b>2</b>	D. S.	Directrice Médiathèque	31 Mai 2011
<b>3</b>	S. L.	Responsable archives	31 Mai 2011
<b>4</b>	C. B.	Biblio informaticienne	31 Mai 2011
<b>5</b>	F. L.	Directrice du budget et de la commande publique	6 Juin 2011
<b>6</b>	J. B.	Documentaliste	7 Juin 2011
<b>7</b>	Y. D.	Responsable de l'espace multimédia et numérique	8 Juin 2011
<b>8</b>	C. P. M. R.	Assistants	16 juin 2011
<b>9</b>	M. E. F.	Chef de service – Direction des Bâtiments	23 Juin 2011
	<b>Réunion d'un état d'avancement</b>	<b>Participants : DRH, DGA, DSI</b>	<b>23 Juin 2011</b>
<b>10</b>	M. E. J.	Directrice Pole Expertises- Développement durable	3 Juillet 2011
<b>11</b>	F. B.	Directrice du cabinet du maire	5 Juillet 2011
<b>12</b>	A. B.	Responsable du centre social	5 Juillet 2011
<b>13</b>	F. P.	Responsable du service Droits et Démarches	5 Juillet 2011
<b>14</b>	C. M.	Courrier – standard	5 Juillet 2011
<b>15</b>	N. P.	Directrice RH	6 Juillet 2011
<b>16</b>	B. P.	Responsable technique du centre d'art	6 Juillet 2011
<b>17</b>	G. B.	Rédacteur – Affaires juridiques	6 Juillet 2011
<b>18</b>	E. P.	Service Urbanisme	6 Juillet 2011
<b>19</b>	F. B.	Chef de service- Direction espace public	7 Juillet 2011
<b>20</b>	A. B.	Responsable service Espaces verts	7 Juillet 2011
<b>21</b>	M. G.	Responsable service Aménagement urbain et affaires juridiques	19 Juillet 2011
<b>22</b>	M. H. J.	Directrice de l'animation locale	19 Août 2011
	<b>Réunion de présentation des résultats et des recommandations</b>	<b>Participants : DGS, DRH, DGA, DSI</b>	<b>12 Octobre 2011</b>

En complément des données primaires, notre base de données empiriques a été également enrichie par des données secondaires qui sont plus faciles à obtenir puisqu'elles existent déjà dans l'organisation. Ces données ont été collectées à partir de documents internes, de comptes rendus de réunions du groupe « *Dématérialisation* », d'emails échangés avec quelques acteurs de l'organisation, d'articles trouvés sur l'intranet ou le journal mensuel interne. Tout ce matériau nous a permis d'améliorer notre connaissance du contexte d'étude ainsi que notre compréhension de l'objet étudié.

### **3.5 Analyse des données : L'Analyse de Contenu Thématique (ACT)**

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes référés à l'analyse thématique. Le principe est d'identifier un certain nombre de thèmes et de découper le corpus des entretiens par une approche transversale et non pas entretien par entretien. Un thème est « *une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie* » (Saldana, 2009 : p. 139). Il s'agit donc d'une courte expression traduisant le centre d'intérêt du chercheur par rapport à la problématique étudiée. Mucchielli (1996) souligne que l'analyse thématique consiste « *à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets* » (p. 259). En d'autres termes, l'objectif de l'analyse thématique est « *...de passer d'une approche centrée sur la cohérence propre à chaque individu pendant le terrain, à une approche transversale centrée sur la cohérence thématique de l'ensemble des données recueillies... le passage des données brutes à un corpus thématiquement organisé...*» (Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui, 2009, p. 106 et 107).

Pour mener une analyse thématique, il existe deux démarches possibles : la thématization par approche inductive ou enracinée et la thématization déductive ou conceptuelle. La première démarche appelée aussi le codage ouvert « *Open Coding* » (Corbin et Strauss, 1990), fait référence au repérage continu des thèmes qui se fait parallèlement à la lecture du corpus de textes. L'objectif est de construire progressivement un arbre thématique avec des thèmes centraux rassemblant des thèmes complémentaires et divergents et qui ne sera achevé qu'à la fin de l'analyse. A l'inverse, la thématization déductive ou séquentielle se fonde sur une logique hypothético-déductive et consiste à établir au préalable une liste de thèmes

précisément définis. Cette liste peut être construite à partir d'un cadre théorique mobilisé par le chercheur, de l'objet de recherche ou encore à partir de l'analyse d'une partie du corpus choisi au hasard et pris comme échantillon. Par la suite, il s'agit de parcourir toute la masse du corpus et repérer les parties de texte correspondant aux définitions des thèmes établis.

La première démarche, bien qu'elle permette une analyse fine et riche, est complexe. La deuxième démarche est au contraire trop rigide et peut passer à côté d'éléments intéressants figurant dans la masse d'informations mais qui ne se réfère pas à aucun des thèmes de la liste pré-établie. Au vu des inconvénients de chacune de ces deux approches, une approche hybride s'inspirant des deux démarches (l'approche inductive et l'approche conceptualisée) a été privilégiée (Paillé et Mucchielli, 2003).

Les thèmes ou « *étiquettes thématiques* », pour reprendre l'expression de Miles et Huberman (2004), sont définis comme « *des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* » (p. 112). Ces thèmes sont nécessaires pour découper le corpus de textes en unités élémentaires. Par la suite, ces unités sont classées en différentes catégories. Dans notre cas, ces étiquettes thématiques ont été en partie préparées à l'avance (selon l'approche conceptualisée) tandis que l'autre partie des étiquettes a été établie progressivement (selon l'approche inductive). Ces deux niveaux de codage ont été réalisés via l'utilisation du logiciel Nvivo dans sa version 9.

### **3.6 Utilisation du logiciel Nvivo**

Lorsque le corpus d'informations est volumineux, le travail sur support papier devient laborieux et encombrant et le recours à l'usage d'un logiciel est alors recommandé (Paillé et Mucchielli, 2003). Dans le cadre d'une analyse thématique, l'utilisation d'un logiciel est encore particulièrement utile (Paillé et Mucchielli, 2003). En effet, un logiciel d'analyse des données contextuelles peut « *constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte* » (Gavard-Perret et al., 2008 : p. 266). Certains logiciels tels que Nvivo « *servent à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles* » (Gavard-Perret et al., 2008 : p. 266). Au-delà du

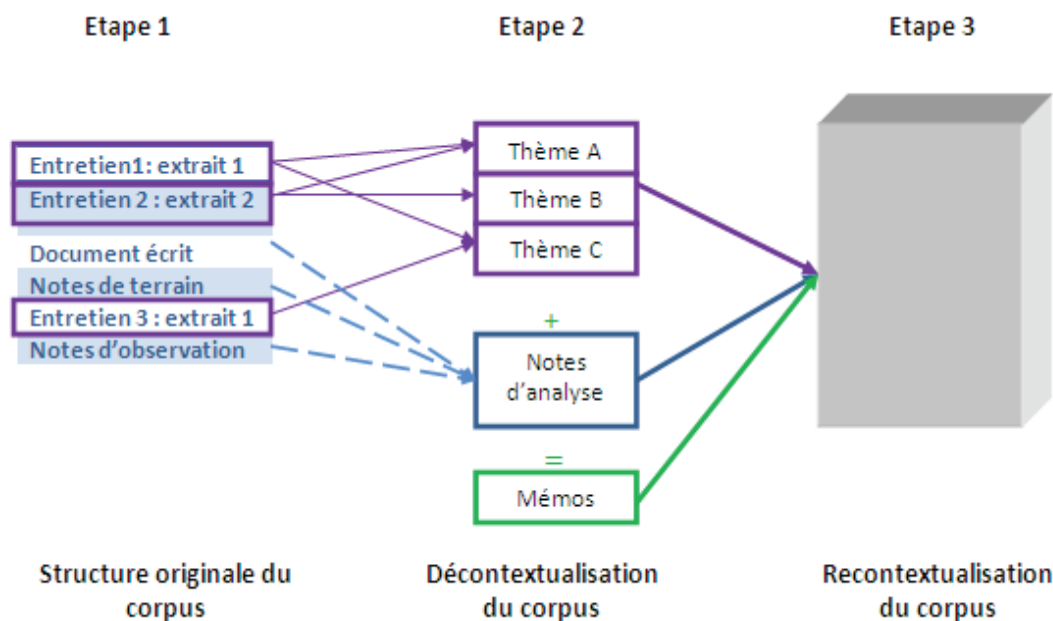
logiciel choisi, les principaux avantages se rattachent à la systématisation de la démarche et la possibilité de lancer des fonctions automatiques telles que le repérage ou l'extraction (Paillé et Mucchielli, 2003).

Nvivo est particulièrement utile lorsque le chercheur est face à une masse volumineuse de données qualitatives (Bazeley 2007; Richards et Richards 1991). En effet, il permet d'étudier dynamiquement la complexité d'un corpus (Fallery et Rodhain, 2007) et de plus, il est utile pour le codage, le tri et la classification des données. NVivo dispose de capacités de texte riches : il permet d'éditer et de coder le texte simultanément (Ozkan 2004), permet l'import de différents types de documents (texte en Word, vidéos...) et de créer des liens entre les documents (Walsh, 2003). En utilisant une approche de classification, il s'agit de faire correspondre les thèmes identifiés dans le texte aux étiquettes de code correspondantes (Welsh, 2002). Les passages de texte codés peuvent être immédiatement retrouvés et il est aussi possible d'émettre, tout au long de l'analyse, des annotations ou des commentaires (Trebucq, 2005).

Le principe de l'analyse des données à travers le logiciel NVivo s'inscrit dans une démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus (*cf.* figure 12).

***Figure 12 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus***

**-Source : Deschenaux, 2007 : p. 10-**

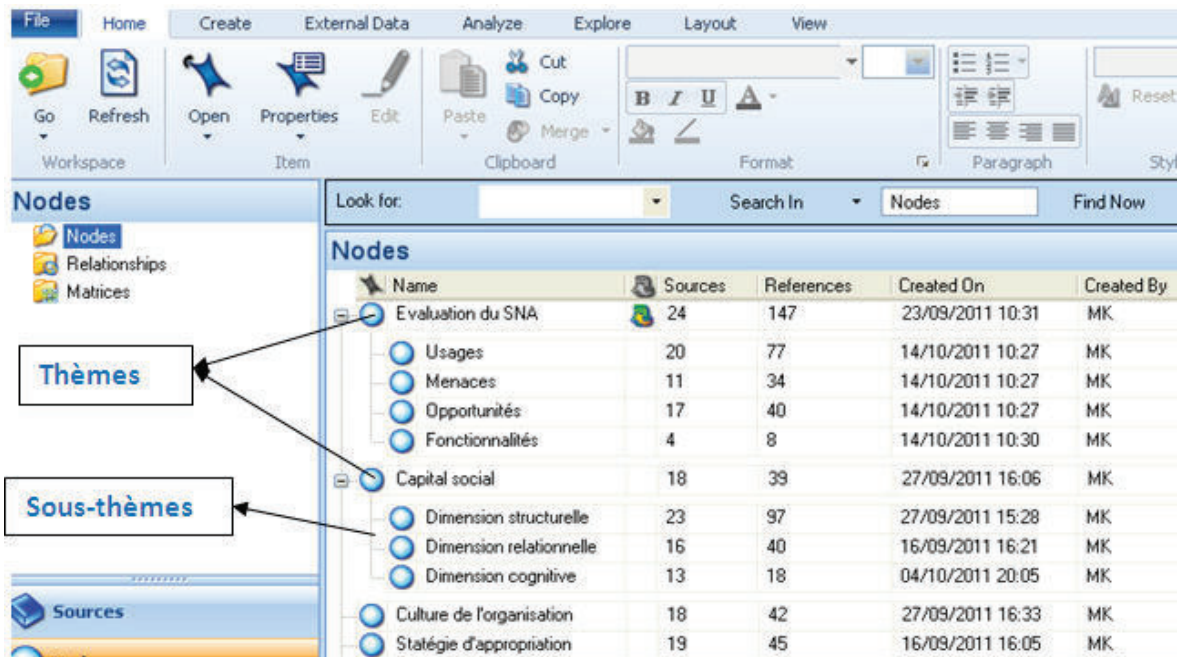


La décontextualisation consiste à sortir une partie de texte du corpus pour ainsi le rendre sémantiquement indépendant (Deschenaux, 2007 p. 7). Les différents extraits de texte sont ainsi classés dans des thèmes ou codes différents. Ceci conduit à l'étape de la recontextualisation qui consiste à obtenir un ensemble cohérent et véhiculant un sens à partir de l'ensemble des codes identifiés à l'étape précédente (Deschenaux, 2007).

### 3.6.1 *Le codage par approche déductive*

Nous avons tout d'abord dressé une liste de thèmes définis au départ à partir du guide d'entretien. Ces thèmes s'articulent autour de l'outil SNA comme par exemple les différents usages possibles évoqués par les participants. Dans le thème lié à l'outil SNA, nous avons également prévu d'intégrer les perceptions des acteurs quant à cette nouvelle technologie. Dans leurs propos, les participants évoquent leurs perceptions liées à l'usage de l'outil SNA, les freins et les impacts qu'ils appréhendent face à l'introduction et au déploiement d'un tel outil. Tous ces thèmes préalablement définis ont été codifiés en tant que « *Tree Nodes* » dans le logiciel Nvivo 9. Par la suite, nous avons soigneusement repéré les extraits du corpus et les avons reliés aux thèmes correspondants. La structure de la « *Tree Nodes* » fournit un listing de l'ensemble des codes sous la forme d'une arborescence et de ce fait, cette structure se prête bien à une démarche déductive (*cf.* figure 13).

Figure 13 : Capture d'écran d'un « Tree Nodes » sur le logiciel Nvivo 9



### 3.6.2 Le codage par approche inductive

Ce type de codage ou l'Open Coding de Corbin et Strauss (1990), est réalisé de manière inductive dans la mesure où de nouveaux thèmes émergent à partir du corpus lui-même (cf. figure 14). Cette approche est intéressante et complémentaire à la première du fait qu'elle permet une interprétation fine des propos des participants. Le chercheur est alors réceptif aux propos des acteurs et est apte à découvrir des thèmes jusque-là insoupçonnés. En effet, ce codage se nourrit de l'empirie (Deschenaux, 2007).

Cette technique de codage nous a permis de compléter notre liste initiale de codes. En effet, les interprétations inspirées par la technologie SNA diffèrent en fonction de la position que les acteurs occupent au sein de la structure de l'organisation. Alors que certains participants trouvent l'outil bien approprié à l'amélioration des tâches collaboratives et des projets transversaux, d'autres au contraire se voient déjà l'utiliser pour renforcer l'aspect contrôle et supervision de leur fonction et d'autres souhaitent l'utiliser pour développer davantage de liens sociaux. Ceci nous a conduits à définir deux nouveaux sous thèmes « *usages collaboratifs* », « *Usages de mise en relation* » et « *usages de contrôle* » afin d'être en mesure d'identifier les stratégies d'acteurs qu'ils ont exprimé face à l'introduction d'un outil d'analyse de réseaux sociaux. Le terme « *usage* » a été employé pour indiquer que les acteurs ne parlaient pas seulement de fonctionnalités de l'outil mais surtout de la manière dont ils



peuvent faire usage de l’outil pour réaliser un objectif bien défini. Nous avons aussi relevé les potentiels impacts de l’outil en termes de « *Menaces* » et d’« *Opportunités* ».

**Figure 14 : Illustration de l’approche déductive sur le logiciel Nvivo 9**



Ensuite et à travers l’ensemble des entretiens transcrits, des expressions relatives au capital social des participants étaient identifiés de manière répétitive. Ces expressions paraissent utiles pour identifier dans quelles mesures les acteurs sont conscients du capital social existant au sein de leur organisation et s’ils le considèrent comme un capital symbolique préalablement à l’introduction d’un outil SNA. Nous avons alors étoffé notre première liste de thèmes suivant la logique inductive à partir de ces concepts émergents dans le corpus de textes. En prenant pour modèle la définition de Nahapiet et Ghoshal (1998) du capital social, nous nous sommes appuyés sur les trois dimensions du capital social : dimension structurelle, relationnelle et cognitive, pour les intégrer comme trois nouveaux thèmes dans notre liste préalable. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 16) reprend l’ensemble des thèmes et sous-thèmes qui ont été le fruit de notre démarche hybride (déductive et inductive).



**Tableau 16 : Thèmes et sous thèmes mobilisés dans le cadre d'analyse des données**

Thèmes	Sous thèmes
<b><i>Première partie de l'analyse:</i> Identifier dans quelles mesures, les acteurs sont conscients du capital social existant au sein de leur organisation et s'ils le considèrent d'ores et déjà comme un capital symbolique préalablement à l'introduction d'un outil SNA.</b>	
<b>Dimension Structurale (Nahapiet et Ghoshal, 1998)</b>	Interactions sociales (Tsai et Ghoshal, 1998) Réseau de liens (Nahapiet et Ghoshal, 1998) Relations hiérarchiques (Hazleton et Kennan 2000) Centralité (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Wasko et Faraj, 2005)
<b>Dimension Relationnelle (Nahapiet et Ghoshal, 1998)</b>	Normes et obligations (McFadyen et Cannella, 2004) Confiance (Coleman, 1988) Confiance et fiabilité (Tsai et Ghoshal, 1998)
<b>Dimension Cognitive (Nahapiet et Ghoshal, 1998)</b>	Représentation partagée des valeurs, langage et compréhensions communes (Hinds et Bailey 2003) Objectifs collectifs (Chow et Chan, 2008) Vision partagée (Tsai et Ghoshal, 1998) Codes et langage communs (Nahapiet et Ghoshal, 1998)
<b><i>Deuxième partie de l'analyse:</i> Comprendre les réactions des acteurs face à l'introduction de l'outil SNA et leur appropriation de ce dernier.</b>	
<b>Usages de l'outil SNA</b>	Usages collaboratifs, Usages de contrôle, Usages de mise en relation
<b>Impacts</b>	Menaces, Opportunités

### 3.7 Critères de validité de la recherche

Evaluer l'intégrité et la rigueur de la recherche revient à expliciter les forces et les faiblesses de la stratégie de recherche et à la rendre transparente. C'est également un moyen de transmettre au lecteur les aspirations du travail de recherche (Finlay, 2003). Néanmoins, alors qu'il est communément admis que toute recherche se doit d'être évaluée au regard de certains critères, le choix des critères à retenir pour cette évaluation n'est toujours pas fixé (Willig, 2001 ; Finlay, 2003) et « *la question de la qualité des critères... est ... loin d'être résolue et une critique plus approfondie est nécessaire* » (Guba et Lincoln, 1994 : p. 114). C'est tout particulièrement le cas de la recherche qualitative où les critères d'évaluation de la qualité des recherches restent encore une question épineuse (Drucker-Godard et al., 2007).

Yin (1984) considère qu'il existe un nombre de standards requis pour assurer la qualité d'une recherche sociale et plus particulièrement de l'étude de cas et qui se rapporte aux critères de (1) fiabilité de la recherche, (2) de validité du construit ou objectivité, (3) de validité interne et (4) de validité externe de la recherche. (1) Le critère de fiabilité se réfère aux résultats produits par le biais de la recherche. Il s'agit ici de s'assurer que ces mêmes résultats peuvent être atteints si la recherche est reproduite par d'autres sujets ou à un autre moment. (2) La validité du construit, quant à elle, fait référence à la méthodologie adoptée par le chercheur et qui se doit de correspondre à la problématique de recherche initialement posée. Il faut alors que l'ensemble des méthodes choisies et des outils mobilisés permettent une opérationnalisation pertinente des concepts étudiés. (3) La validité interne de la recherche est assurée en évitant trois biais qui sont reliés au contexte de la recherche, au recueil des données et à l'échantillon. Ces biais peuvent être évités en réduisant la durée de l'étude, en variant l'échantillon étudié et en respectant la confidentialité du travail (Campbell et Stanley, 1966 cité dans Drucker-Godard et al., 2003). (4) Les possibilités de généralisation de l'étude conditionnent la validité externe de la recherche. La généralisation doit se rendre possible d'un échantillon à une population et d'un contexte à d'autres contextes similaires. D'autres chercheurs (Drucker-Godard et al., 2003) rajoutent un cinquième critère pour s'assurer de la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure. Ce critère se rapporte principalement aux données recueillies et à la qualité du codage de ce matériel empirique brut pour voir dans

quelles mesures ces données permettent d'apporter une meilleure compréhension de l'objet étudié.

Pour plusieurs chercheurs (Hlady Rispal, 2002 ; Drucker-Godar et al., 2003 ; Yin, 1984) ces critères sont applicables à tout projet de recherche pour en juger de sa qualité et de sa rigueur. Toutefois, d'autres travaux classent ces critères comme étant propres à une recherche positiviste et complètement inappropriés aux fondements d'une recherche interprétative (Pozzebon, 2003 ; Johnson et al. 2006 ; Myers, 2009) du fait que « *les termes validité et fiabilité considèrent que la réalité est objective et est indépendante de la réalité sociale...et ne sont donc pas utilisés dans les travaux interprétatifs et critiques.* » (Myers, 2009, p. 78). De ce fait et par opposition aux quatre critères positivistes de Yin (1984), Lincoln et Guba (1985) ont introduit des critères liés à la crédibilité, la transférabilité, la sûreté « *Dependability* » et la conformité « *Confirmability* » de la recherche comme moyen d'évaluation de la rigueur de la recherche interprétative. Ces critères d'évaluation ont été largement mobilisés par les travaux interprétatifs (Mckay et Marshall, 2000 ; Finlay, 2003). Ces critères de rigueur méthodologique ont comme corollaire des stratégies mises en œuvre par le chercheur pendant la collecte et l'analyse des données comme l'observation du phénomène en situation réelle, description détaillée de la méthodologie adoptée, alternation des méthodes de collecte et d'analyse des données, présentation riche du contexte et de l'échantillon, le recours à un journal de bord, la triangulation.... Ces diverses stratégies permettent de construire une interprétation profonde et détaillée du phénomène étudié. Nous rappelons ici que dans le cadre de notre travail, nous avons pris le parti d'une étude de cas interprétative et critique comme stratégie de recherche et nous évaluons donc la qualité de notre recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985). Le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 17) synthétise les fondements de chacun de ces critères ainsi que leur application sur notre cas de recherche.

*Tableau 17 : L'évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985)*

Critères de Yin (1984) (jugés comme critères positivistes)	Critères de Lincoln et Guba (1985)	Objectifs	Techniques utilisées dans le cadre de notre recherche
<b>Validité interne de la recherche</b>	<b>Crédibilité de la recherche</b>	S'assurer de l'intégrité des résultats	Triangulation des sources de données (entretiens semi-directifs, observation non participante, documents écrits). Transcription fidèle de toutes les données.
<b>Validité externe de la recherche</b>	<b>Transférabilité de la recherche</b>	Généralisation de l'étude	Une triangulation des cas : Mairie du sud et Mairie du nord Présentation soigneuse du contexte de l'étude ainsi que les caractéristiques de l'échantillon.
<b>Fiabilité de la recherche</b>	<b>Sûreté</b> « <i>Dependability</i> »	La transférabilité et la reproductibilité des résultats	La méthodologie de recherche suivie ainsi que les méthodes de recueil et d'analyse des données ont été détaillées.
<b>Objectivité ou validité du construit</b>	<b>Conformité</b> « <i>Confirmability</i> »	Intégrité des interprétations du chercheur	Une multi-angulation a été adoptée : triangulation des sources de données, triangulation des méthodes de collecte de données et triangulation des sujets.

Le critère de crédibilité est parallèle à celui de la validité interne et cherche à s'assurer de l'intégrité des résultats. La recherche est considérée comme étant crédible à partir du moment où les représentations des participants convergent avec celles que le chercheur leur a attribué (Mckay et Marshall, 2000 ; Schwandt, 2001). Quelques techniques peuvent être alors utilisées pour renforcer la crédibilité d'une investigation comme par exemple la vérification des données par les participants ou les collègues, l'observation ou encore l'audit (Lincoln, 1995). Dans notre cas, certaines mesures ont été entreprises pour assurer la crédibilité de notre recherche. Nous avons tout d'abord adopté une triangulation des sources de données (entretiens semi-directifs, observation non participante, documents écrits) et puis nous sommes assurés de la transcription fidèle de toutes les données. Le deuxième critère, la transférabilité, est le critère qui peut être défini comme la généralisation de l'étude. Selon Marshall et Rossman (1989), le recours à une triangulation utilisant des multi-cas, différents sujets et diverses méthodes de collecte de données renforce la transférabilité des résultats. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 16) résume les différentes triangulations adoptées dans le cadre de cette thèse. Au-delà de la stratégie de triangulation adoptée, nous avons également soigneusement présenté le contexte de notre étude (le contexte des collectivités territoriales et le contexte des deux Mairies) ainsi que les caractéristiques de l'échantillon en termes de nombre des participants et de leurs positions hiérarchiques respectives.

Le critère de la sûreté qui correspond à la fiabilité chez les positivistes requière un processus de recherche claire, logique et traçable (Schwandt, 2001). Il s'agit ici d'être le plus précis possible sur le raisonnement et la démarche suivie par le chercheur (la posture épistémologique, le guide d'entretien utilisé, la grille des thèmes et sous thèmes...) afin que la transférabilité ou la reproductibilité des résultats soit rendue possible. En d'autres termes, il s'agit de pouvoir retracer le raisonnement intellectuel qui a conduit aux interprétations et aux conclusions du projet de recherche (Gavard-Perret et al., 2008 p. 266). Pour notre étude multi-sites, nous avons explicité dans le détail la méthodologie de recherche suivie, les méthodes de recueil et d'analyse des données. Nous avons également exposé des captures d'écran de la technologie SNA étudiée et du logiciel Nvivo mobilisé pour expliciter la démarche de codage des données. En annexes nous avons fourni un nombre de documents (guide d'entretien, transcription des entretiens, autres données primaires et secondaires) que nous espérons être utiles pour une éventuelle réplique de cette recherche. Enfin, le dernier critère est celui de la conformité et qui est comparable à celui de l'objectivité ou validité du construit. Ce critère

visé à s'assurer que les interprétations du chercheur dans les résultats produits sont cohérentes avec le sens des données collectées. Les techniques de triangulation sont un moyen efficace pour garantir la conformité des résultats avec le matériau empirique (Finlay, 2003). Nous pouvons alors considérer que ce dernier critère a été respecté du fait que nous avons entrepris une multi-angulation (triangulation des cas, triangulation des sources de données, triangulation des méthodes de collecte de données et triangulation des sujets) (cf. tableau 18).

**Tableau 18 : Synthèse des différentes formes de triangulation adoptées dans le cadre de l'étude multi-sites**

Forme de triangulation	Description
<b>Triangulation des cas</b>	Adoption du principe de la réplication (Yin, 1984) Sélection du cas de la Mairie du sud et de la Mairie du nord dans le cadre de l'étude multi-sites
<b>Triangulation des sujets</b>	L'échantillon des personnes interrogées est hétérogène en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Position hiérarchique</li> <li>- Métier fonctionnel</li> <li>- Familiarité aux technologies de l'information</li> </ul>
<b>Triangulation des sources de données</b>	<p>→ Mairie du sud :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions avec directeurs et chefs de service</li> <li>- Réunions avec le comité de pilotage</li> <li>- Réunions avec responsable groupe « Dématérialisation »</li> </ul> <p>→ Mairie du nord</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion avec certains directeurs et chefs de service</li> </ul>
<b>Triangulation des méthodes de collecte des données</b>	- <ul style="list-style-type: none"> <li>- Données primaires (observation non participante et entretiens semi directifs)</li> <li>- Données secondaires (Compte rendu des réunions, intranet, journal mensuel interne...)</li> </ul>

**D'autres critères sont d'un ordre optionnel chez Guba et Lincoln (1994) mais qui deviennent nécessaires lorsque le chercheur adopte une posture critique en plus de sa posture interprétative.** Pour évaluer la qualité d'une recherche interprétative et critique, ces

critères sont d'une part l'authenticité et la plausibilité de la recherche et d'autre part la réflexivité (Pozzebon, 2003).

L'authenticité est un critère essentiel à la recherche critique du fait qu'elle permet de développer une « *compréhension sophistiquée* » pour pouvoir rendre compte des « *différentes réalités* » du phénomène social étudié (Seale, 1999, p. 469). Pour ce faire, le chercheur doit être suffisamment proche du terrain. Pour évaluer cette proximité empirique, le chercheur doit rendre compte de son implication dans sa propre investigation pour montrer qu'il a été assez présent sur le terrain, a bien échangé avec les participants et/ou a mené une observation participante ou semi-participante. Ce critère est évalué selon le degré d'immersion ou d'interaction avec les participants.

Alors que l'authenticité concerne la manière dont le travail empirique est mené, la plausibilité quant à elle se focalise sur l'étape de la rédaction (Schultze, 2000). La plausibilité est ce qui rend le propos crédibles aux yeux du lecteur. Le chercheur doit alors prendre certaines précautions pour que sa recherche soit plausible et incontestable. Pour satisfaire ce critère, la recherche doit remplir deux conditions (Pozzebon, 2003). Il s'agit en premier lieu de la construction d'un « *sens* » autour de l'investigation et de s'assurer de sa cohérence. Pour Schultze (2000) et Pozzebon (2003), la construction du « *sens* » peut prendre effet dans un document rédigé suivant un format scientifique. La deuxième condition pour que l'investigation soit plausible<sup>28</sup> questionne les apports théoriques de la recherche. Le chercheur doit alors préciser à quelle discipline et plus particulièrement à quel champ sa recherche contribue.

La criticité quant à elle appelle le chercheur à reconsidérer ses propres préconceptions. Elle l'interroge sur les interprétations critiques qu'elle avance. La dimension de la criticité défie les idées préconçues sur la réalité sociale et appelle à reconsidérer certaines vérités sociales. Pozzebon (2003) considère que les études interprétatives critiques doivent impérativement prendre en considération ce critère de criticité pour pouvoir décrypter « *les opinions dominantes, contredire les points de vue conventionnels et multiples qui sont souvent en conflit* » (p. 19).

---

<sup>28</sup> Pour Pozzebon (2004), la plausibilité renvoie également au dilemme de la généralisation étant donné qu'une recherche en SI se doit de produire des connaissances importantes pour d'autres contextes au-delà de celui de la recherche originale (Klein, 1999).

Dans une recherche critique, la réflexivité est également un critère crucial (Pozzebon, 2003). La réflexivité permet de développer une interprétation multidimensionnelle (Alvesson, 2003) qui tient compte des aspects idéologiques et politiques du phénomène étudié. Cependant, être réflexif suppose aussi que le chercheur s'engage dans « *une auto-critique de ses propres considérations* ». Elle interroge aussi sa capacité à rendre compte de l'influence de sa subjectivité personnelle et de ses propres préconceptions sur le processus de recherche. Il doit tenir compte du fait que ses caractéristiques, sa culture, ses perceptions et ses valeurs peuvent influencer le processus de la recherche qualitative (Ruby, 1980). Ceci peut conduire à des biais et à des hypothèses préconçues (Krefting, 1991). Pour éviter les biais dû à la subjectivité du chercheur, différentes méthodes de collecte et d'analyse des données doivent être alternées et la triangulation reste le moyen le plus efficace pour assurer une interprétation réflexive (Krefting, 1991). La manière dont le codage du matériau est effectué est tout aussi importante du fait que ce qui est considéré chez Strauss et Corbin (1994) comme « *codage théorique* », est appelé chez Alvesson et Skoldberg (2000) « *interprétation réflexive* ».

Considérés comme des critères appropriés à l'évaluation d'une recherche interprétative critique, Pozzebon (2003) propose une corrélation de ces quatre critères avec les quatre niveaux d'interprétation<sup>29</sup> d'Alvesson et Skoldberg (2000). Ce lien est illustré dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 19). Pour témoigner davantage de la rigueur de notre recherche, nous proposons pour chacun des critères une illustration empirique liée à notre recherche.

---

<sup>29</sup> Ces quatre niveaux d'interprétation d'Alvesson et Skoldberg (2000) explicitent les étapes d'une méthodologie réflexive et montrent la connexion entre posture interprétative et posture critique. Ils sont présentés en détail dans la première section de ce chapitre.



**Tableau 19 : Evaluation de la recherche interprétative critique**

**-Adapté de Pozzebon (2003)-**

Critères d'évaluation d'une recherche interprétative critique Pozzebon (2003)	Niveaux d'interprétation d'Alvesson et Skoldberg (2000)	Questionner l'évaluation du critère...	Représentation empirique
<b>Authenticité</b>	Collecte des données empiriques	<b>Le chercheur a-t-il été suffisamment présent sur le terrain ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte et d'analyse des données au sein des trois organisations (Mairie du sud, Mairie du nord et BOUYGUES CONSTRUCTION) a été détaillé.</li> <li>• Les différentes étapes de notre immersion au sein de la Mairie du sud pendant la phase exploratoire ont été soigneusement présentées (taches principales de chaque étape, principaux résultats, les acteurs clés impliqués)</li> <li>• Le document est riche de citations témoignant des diverses formes d'interaction avec les participants (réunions, interactions avec le comité de pilotage, entretiens semi-directifs)</li> </ul>
<b>Plausibilité</b>	Interprétation primaire	<b>L'histoire a-t-elle du sens pour le lecteur ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La document remplit les critères de la rigueur scientifique</li> <li>• Toutes les idées présentées dans cette recherche sont renforcées par les propos des participants qui sont présentés sous la forme de citations</li> </ul>

<b>Criticité</b>	Interprétation critique	<b>Le texte pousse-t-il le lecteur à reconsidérer ses propres préconceptions ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nous étudions le processus d'appropriation d'un outil SNA avec une posture critique pour pouvoir décrypter les jeux d'acteurs et les dominations sociales</li><li>• Dans la partie discussion de cette thèse, nous invitons le lecteur à questionner le rôle des SI dans le maintien des positions sociales au sein de l'organisation</li></ul>
<b>Réflexivité</b>	Interprétation réflexive	<b>Le chercheur rend-il compte de sa propre subjectivité et de ses propres biais ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour chacune des études menées, nous avons présenté les modalités d'intervention du chercheur (comment nous nous sommes présentés, quelles formes d'interaction nous avons échangé avec les participants et à quelle fréquence...)</li><li>• Pour minimiser le biais lié à la subjectivité du chercheur, nous avons eu recours à la technique de l'Open Coding à travers le logiciel Nvivo. Nous avons également adopté une multiangulation.</li></ul>

## Conclusion

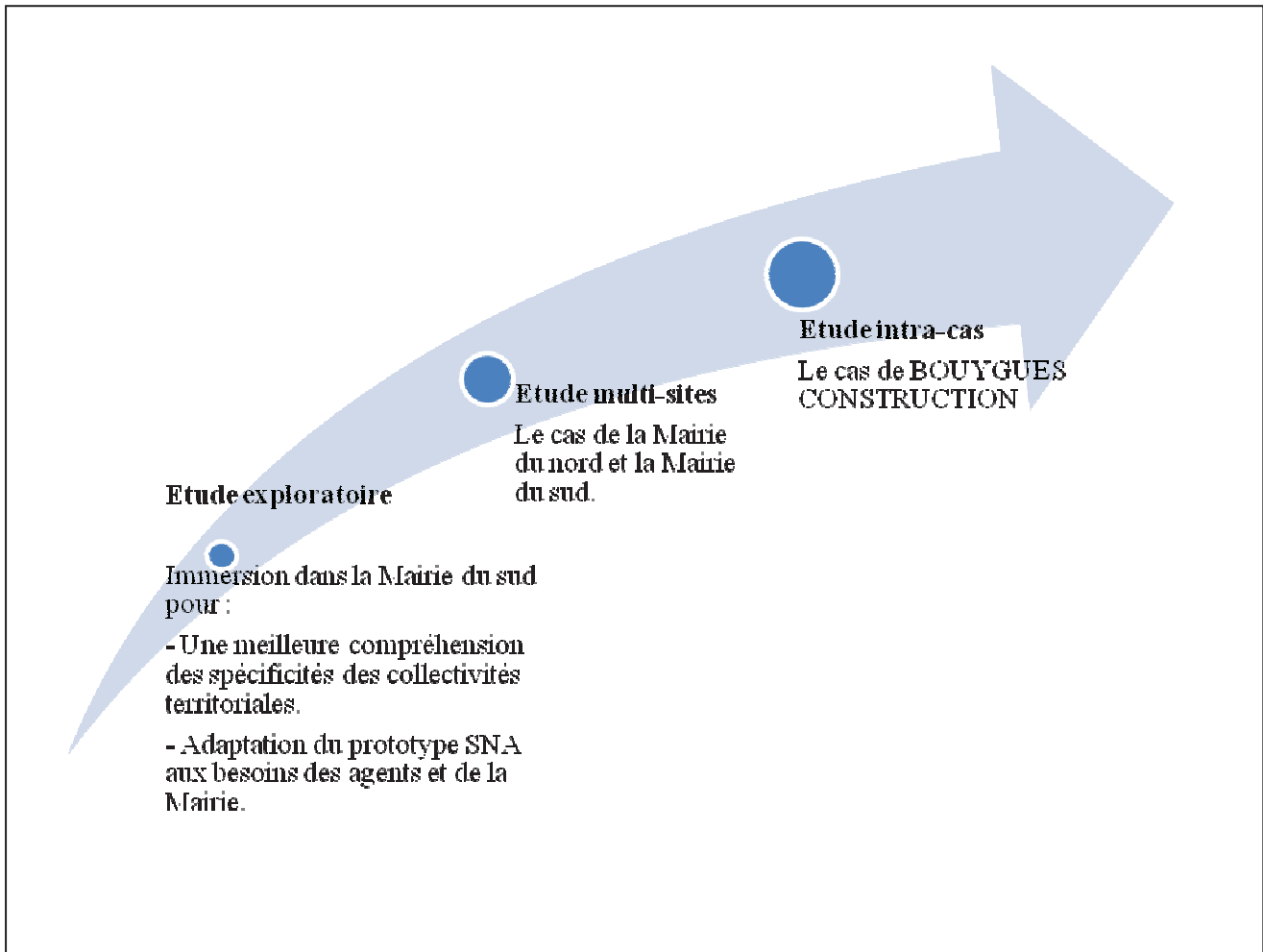
Après avoir clarifié notre posture épistémologique ainsi que le choix de l'étude de cas comme stratégie d'investigation, nous avons présenté, dans ce troisième chapitre, un panorama de notre méthodologie de recherche qui se décline en trois temps (*cf.* figure 15). Tout d'abord, nous avons été impliqués dans un projet baptisé ARSA (Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations) comme un des partenaires pour mieux comprendre, d'une part, le contexte particulier des collectivités territoriales et d'autre part, pour collaborer étroitement avec certains acteurs clés de la Mairie du sud afin d'assurer la conception d'un prototype SNA bien adapté aux besoins des agents et aux besoins de la Mairie. Cette phase peut être considérée comme une étude exploratoire qui a permis par la suite la concrétisation de notre étude de cas multi-sites.

L'étude de cas-multi sites a concerné deux collectivités territoriales françaises : la Mairie du nord et la Mairie du sud. Ces deux Mairies se sont engagées dans un projet de déploiement d'un outil d'analyse de réseaux sociaux (SNA) et de ce fait, elles présentent un contexte propice à l'étude du processus de l'appropriation d'une technologie SNA et de son influence sur les stratégies d'acteurs. Dans le cadre de cette étude, nous avons également présenté les différentes méthodes mobilisées pour la collecte et l'analyse des données. Nous avons présenté la source de nos données primaires et secondaires ainsi que le choix du recours à l'observation non participante et aux entretiens semi-directifs pour recueillir une large partie du matériau qualitatif. Pour l'analyse de ces données, nous avons opté pour une analyse thématique avec deux niveaux de codage : un premier niveau caractérisé par une approche déductive et le deuxième par une approche induction. Ce processus de codage hybride a été facilité grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo 9.

A la fin de ce chapitre, nous évoquons les critères habituellement utilisés dans les travaux de posture interprétative (Lincoln et Guba, 1985) pour évaluer et juger de la qualité de la recherche. Nous avons alors proposé une application de ces critères sur le cas de notre étude inter-cas afin de renforcer la rigueur de notre projet de recherche. Etant donné notre posture interprétative critique, nous avons pris en considération des critères supplémentaires. Enfin, le troisième volet de notre méthodologie est l'étude intra-cas qui consiste à l'analyse du cas

BOUYGUES CONSTRUCTION (cf. chapitre 5) et dont l'objet a été d'examiner plus en profondeur un des résultats obtenus à l'issue de l'étude multi-sites.

*Figure 15 : Une déclinaison de la méthodologie de recherche en trois temps*



## Chapitre 4: Etude de cas multi-sites: analyse des cas de la mairie du nord et de la mairie du sud

---

## *Introduction*

L'objet de notre étude de cas multi-sites est de comprendre comment les acteurs s'approprient un outil SNA qui est sur le point d'être déployé. Nous avons alors cherché à travers une série d'entretiens semi-directifs (22 entretiens à la Mairie du nord et 16 entretiens à la Mairie du sud) ainsi qu'à travers un certain nombre de réunions, d'analyser le comportement des acteurs face à l'introduction d'une technologie disruptive. A partir du matériau empirique collecté nous cherchons essentiellement à comprendre les dynamiques sociales d'appropriation qui influencent le comportement des acteurs. Les acteurs réagissent suite à un long processus d'évaluation des impacts potentiels de la technologie en termes d'opportunités et de menaces.

Ainsi ce chapitre s'articule autour de trois sections. Dans la première section, nous présentons les interprétations des acteurs de la Mairie du nord et leur interprétation du nouveau dispositif. Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'évaluation des acteurs de leurs ressources au sein de l'organisation et notamment de leur capital social. Ensuite nous rapportons leur interprétation de l'outil SNA et de son impact sur leurs positions sociales en termes d'opportunités ou de menaces pour leurs ressources acquises (leur capital social). A l'issue de ce processus d'évaluation, une construction de sens et d'usages se fait autour du nouveau dispositif.

Dans la deuxième section, nous nous intéressons au cas de la Mairie du sud. Nous examinons comment les acteurs de cette collectivité territoriale s'approprient à leur tour l'outil SNA dans une phase de pré-implantation. Enfin et dans la dernière section, nous menons une analyse croisée entre les deux cas afin de les comparer en termes de similarités et de divergences pour permettre par la suite de faire émerger les premières conclusions et les premiers résultats.

## **Section 1 : Analyse du cas de la Mairie du nord**

Les entretiens démarrent par la présentation par les acteurs de leur environnement de travail. L'opération de codage de cette première partie a montré que la notion de capital social à travers ses trois dimensions (dimension cognitive, dimension relationnelle et dimension structurelle) est omniprésente. Les perceptions des acteurs de leur capital social sont importantes à identifier pour montrer dans quelles mesures cette ressource est significative pour les acteurs. C'est l'objet de la première partie de l'analyse. Dans une deuxième partie, nous nous attardons sur le comportement des acteurs face à la technologie disruptive. Quelles menaces y voient-ils? Quels bénéfices peut-elle leur apporter? Représente-t-elle finalement une menace pour le bien-être au sein de leur organisation et pour leurs positions sociales? C'est alors dans la dernière partie que nous dressons un panorama du processus d'appropriation de l'outil SNA par les acteurs dans une phase de pré-déploiement.

### **1.1. Perceptions des acteurs de la Mairie du nord de leur capital social**

Le capital social au sein de la Mairie du nord prend différents sens d'un acteur à un autre en fonction de la position hiérarchique occupée au sein de l'organisation. Ceux qui sont en haut de la hiérarchie ou encore ceux qui disposent d'un positionnement avantageux les mettant au cœur d'activités transversales ont tendance à considérer leur propre capital social en tant qu'un actif personnel qui leur permet d'accéder à des avantages tels qu'une information utile ou une connaissance pertinente. Un des participants explique : *« Je travaille ici depuis très longtemps donc je connais tout le monde... tout le monde me connaît... et de ce fait l'accès à l'information devient facile ; grâce à ma position ici, j'ai une bonne connaissance de tout ce qui se passe au sein de la Mairie »*. Ces acteurs ont une bonne compréhension de la structure de l'organisation et disposent d'une bonne représentation mentale de l'organisation étant donné qu'ils ont une bonne connaissance de qui est qui et qui fait quoi au sein de la Mairie.

Au-delà de ces éléments structurels, ces acteurs sont disposés à nouer des relations stratégiques. Les acteurs choisissent stratégiquement les collègues avec qui ils nouent des

liens en vue d'accéder à des informations utiles et pertinentes concernant par exemple de nouveaux projets mis en place ou encore des informations sur tout ce qui peut se passer au sein de l'organisation. Les acteurs semblent conscients de toutes les ressources incorporées dans la structure sociale de l'organisation et auxquelles leurs positions respectives leur donnent accès. Comme nous l'a expliqué le directeur du centre culturel : *« J'ai la chance de profiter d'une bonne position qui me permet de savoir qui est qui... je connais tout le monde et tout le monde me connaît... j'ai une bonne connaissance de tout ce qui se passe au sein de la Mairie »*. Un chef de Service a rajouté : *« J'ai des réunions fréquentes avec plusieurs directeurs. Ces réunions me laissent en permanence informée à propos de toutes les affaires en cours et sur tout ce qui se passe sur le lieu de travail de façon plus générale... Ainsi, l'accès à l'information est plus facile pour moi et du fait de ma position, je suis au courant de tout ce qui se passe au sein de la Mairie »*. Les acteurs peuvent non seulement accéder aux ressources renfermées dans leur capital social mais représentent aussi une source potentielle de ressources pour d'autres acteurs. Certains d'entre eux sont alors conscients de leur centralité au niveau de la structure sociale de l'organisation et vont même jusqu'à la revendiquer puisqu'ils reconnaissent : *« être au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation »* ou encore que leurs collègues viennent les voir *« pour demander de l'aide quand ils ont besoin d'une information »*. Ces acteurs qui profitent d'une position prestigieuse sont conscients des apports et bénéfices de leur capital social. Ils voient dans l'introduction de la technologie SNA un moyen puissant pour conforter davantage leur réseau de relations interpersonnelles qui est bien établi et un outil efficace qui leur fournit une visualisation claire de tout ce qui se passe au sein de la Mairie (informations sur les nouveaux projets, qui travaille avec qui, qui fait quoi...).



Contrairement à cette catégorie d'acteurs bénéficiant d'une position avantageuse au sein de l'organisation et considérant tous les avantages liés au capital social, d'autres acteurs de cette organisation ne semblent pas partager leur point de vue. Ces acteurs, du fait de la nature de leur métier ou de la localisation de leurs bureaux, se sentent isolés et n'ont pas l'occasion d'interagir avec d'autres collègues. Ils regrettent alors ce manque d'opportunité de tisser de nouveaux liens et d'être connecté à d'autres acteurs. Les propos d'un des participants illustrent bien cette situation : *« Dans mon travail, je suis vraiment isolée parce que je suis documentaliste... je n'ai aucun lien avec mes collègues. Ils ne viennent jamais me voir pour me demander de l'aide ou par exemple pour un article dont ils ont besoin ... Personne ne me*



*tient informée des nouveautés de la Mairie ou quand de nouveaux projets sont approuvés... Donc je suis amenée à lire le journal mensuel interne parce que c'est le seul moyen pour moi d'être à jour concernant toutes les nouveautés à la Mairie mais maintenant si votre outil peut me permettre de mieux apprendre sur le travail de mes collègues et sur les projets, je suis preneuse».*

Cependant, bien que cette deuxième catégorie d'acteurs déplore la faiblesse de leur capital social, ils considèrent néanmoins le capital social lui-même comme une ressource de valeur et expriment leur désir d'utiliser la technologie SNA comme un moyen de «reconfigurer leurs échanges interpersonnels». L'outil va leur permettre d'une part de créer de nouvelles connections avec d'autres membres de l'organisation et d'autre part de renforcer les liens déjà établis dans le but d'affiner leur connaissance sur qui connaît qui et de qui travaille avec qui sur quoi. L'ensemble des perceptions des acteurs de la Mairie du nord sur leur capital social est synthétisé dans le tableau ci-après (cf. tableau 20).

**Tableau 20 : Les perceptions des acteurs de la Mairie du nord sur leur capital social**

Groupes identifiés	Niveau Hiérarchique	Degré de participation à des collaborations transversales	Perceptions sur le capital social
<b>1<sup>er</sup> groupe</b>	Supérieur/ Intermédiaire	+	Capital Social comme actif personnel  <b>Acteurs conscients des bénéfices de cet actif</b>
<b>2<sup>ème</sup> groupe</b>	Intermédiaire / Inférieur	--	Capital social comme un actif convoité  <b>Acteurs conscients de la nécessité de développer cet actif</b>

L'introduction potentielle de l'outil SNA au sein de la Mairie du nord s'inscrit dans le cadre d'un projet de dématérialisation. En effet, par le déploiement d'une telle technologie, la

Mairie souhaite développer les activités transversales entre différentes Directions et différents Services en vue de voir installées de nouvelles pratiques de travail qui viendront dépasser les barrières traditionnelles de la structure hiérarchique. La Mairie voit aussi dans l'intégration de l'outil SNA, une opportunité d'acquérir une meilleure visibilité sur l'ensemble des projets en cours de l'organisation ainsi que les acteurs travaillant dessus. Malgré les disparités dans les perceptions du capital social, les deux groupes identifiés semblent soutenir l'implémentation de l'outil SNA en partageant les objectifs de la hiérarchie concernant le développement de la transversalité et le renforcement de la visibilité des projets. Ceci traduit l'esprit collaboratif qui règne à la Mairie du nord où les acteurs sont fiers de rappeler à chaque occasion leur «*esprit d'union*» et «*esprit de collaboration entre les chefs de Services*». Au-delà, ils «*travaillent en équipe*» et dans «*une bonne atmosphère*». Les acteurs, se trouvant à un niveau inférieur de la hiérarchie, nous assurent : «*nous n'avons pas réellement un chef : on travaille tous ensemble*». Même en considérant qu'ils travaillent en collaboration avec leurs supérieurs hiérarchiques, plutôt que sous leurs ordres, ces acteurs reconnaissent néanmoins l'importance de la hiérarchie. L'autonomie dont ils disposent pour exprimer leur point de vue ou pour faire des suggestions doit s'assujettir au «*respect du protocole hiérarchique*». Il existe en effet un schéma d'interprétations partagé entre les acteurs de l'organisation concernant les restrictions hiérarchiques, les obligations ainsi que les limites de l'autonomie qui leur est accordée. Ceci pourrait alors être un frein à l'émergence d'une culture de transversalité au sein de la Mairie et qui implique que les acteurs rompent avec tout protocole hiérarchique ce qui représente «*une problématique sensible pour nous parce qu'on reste quand même très hiérarchique*».

## **1.2. Evaluation des acteurs de la Mairie du nord de l'outil SNA**

Pour les employés de la Mairie du nord, l'outil SNA et la problématique de la transversalité sont inextricablement liés. Leurs perceptions quant à l'outil SNA et au développement de la transversalité au sein de leur organisation sont conflictuelles du fait de la prédominance de la hiérarchie dans leurs esprits. La hiérarchie et le cloisonnement de certains départements présentent une barrière à la collaboration transversale et inter-services et supposent que chacun reste en dehors des affaires de l'autre. L'organisation peut-elle alors résister à une menace de cet équilibre délicat entre collégialité et contraintes ? Les participants semblent ouverts à l'adoption de nouvelles pratiques de travail et de nouveaux modes de collaboration inter-services et inter-partenaires. Ils souhaitent «*développer une collaboration transversale*

*entre les différents Directions » et « participer à des missions transversales ce qui permettrait de nouer encore plus de relations au travail ». Toutefois, certains participants n'ont pas caché leurs doutes sur la possibilité de bouleverser leur mode de travail puisque « la transversalité vient en fait à l'encontre des fondements de la hiérarchie qui est un protocole à respecter ». Le top de la hiérarchie va alors se retrouver face à cet enjeu problématique et comme le souligne la directrice des Ressources Humaines : « L'esprit collaboratif est une nouvelle culture de travail pour les directeurs et pour certains chefs de Services qui sont habitués à opérer dans le cadre d'une logique structurelle verticale... certains directeurs rencontrent des difficultés à intégrer de nouvelles règles de transversalité ». Ceux qui ont des difficultés à assurer la transition vers un modèle de travail plus transversal, prônent pour un modèle hybride qui viendrait brasser les fondements d'une collaboration inter-services avec les restrictions imposées par la hiérarchie. Ce modèle hybride est en quelque sorte répandu au sein de la Mairie du nord. En effet, les acteurs sollicités pour participer à des projets transversaux ont besoin de l'approbation préalable de leurs supérieurs et d'après un chef de Service, ceci s'applique même dans l'envoi des emails : « Les membres de mon équipe sont complètement libres de participer et de développer des pratiques de travail transversales mais dans le respect de certaines règles. Ici, la hiérarchie est très importante et c'est ce que j'essaie d'inculquer aux nouveaux collaborateurs qui rejoignent mon équipe. Etant leur chef, je leur demande par exemple de me mettre en copie de tous les emails qu'ils envoient de telle sorte que je sois au courant de ce qu'ils font. »*

Notre analyse des données de la Mairie du nord, révèle deux perspectives différentes dans les considérations des acteurs du nouvel outil SNA. Dans la première perspective, SNA est considéré comme un outil de collaboration à part entière et dans la seconde perspective, il est considéré essentiellement comme un outil de visibilité et de contrôle. En effet, ceux qui sont au top de la hiérarchie et qui ont l'ancienneté en leur faveur, sont tout particulièrement séduits par les aspects de contrôle et de monitoring que peut leur offrir le nouvel outil. Selon cette catégorie d'acteurs : « ça sera un moyen efficace pour mieux gérer tous nos projets » car « SNA pourra apporter une meilleure visibilité de tous les projets qu'on a dans la ville » ainsi qu' « une meilleure visualisation de qui est où dans l'organisation ». Même si ces acteurs sont conscients de toutes les potentialités de l'outil SNA qui peuvent leur fournir une meilleure visibilité de leur organisation, ils paraissent toutefois réticents quant aux aspects collaboratifs. Une des finalités principales de l'outil est de faciliter et d'améliorer le processus

de collaboration au sein de l'organisation. Les acteurs au top de la hiérarchie craignent cette dimension collaborative du nouveau dispositif de peur qu'elle ne vienne perturber le protocole hiérarchique. Plus nous nous retrouvons vers le niveau inférieur de l'échelle hiérarchique et plus nous sommes face à des acteurs plus opérationnels ou avec des responsabilités administratives restreintes et qui accueillent SNA comme un vrai outil de collaboration. Ces acteurs voient en ce nouvel outil une vraie opportunité de mise en relation avec de futurs collaborateurs ou partenaires potentiels. Dans ce sens, la visibilité qu'offre le système SNA est particulièrement utile pour faciliter la collaboration et non pas pour améliorer le pilotage ou la gestion de projets. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 21) résume ces deux niveaux de perspectives sur l'outil SNA.

**Tableau 21 : Perceptions des acteurs de la Mairie du nord quant à l'outil SNA**



Groupes identifiés	Perceptions des acteurs sur l'outil SNA	Verbatim des participants
<p><b>1<sup>er</sup> groupe</b> (Niveau hiérarchique supérieur et intermédiaire)</p>	<p><b>SNA comme un outil de visualisation</b></p>	<p>« Il serait vraiment intéressant de voir les différents liens entre les acteurs »</p> <p>« SNA serait un moyen efficace pour gérer tous les projets des différentes Directions »</p> <p>« L'outil est intéressant pour une meilleure visibilité des projets transversaux »</p> <p>« Avec un tel outil, on pourra mieux voir où chacun est dans l'organigramme »</p>
<p><b>2<sup>ème</sup> groupe</b> (Niveau hiérarchique intermédiaire et inférieur : Les opérateurs, les assistantes, les exécutants...)</p>	<p><b>SNA comme un outil de collaboration</b></p>	<p>« C'est un moyen efficace d'améliorer la collaboration transversale et inter-services dans notre Mairie »</p> <p>« Cet outil peut aider les acteurs à facilement repérer un collaborateur »</p> <p>« ...Ainsi ça serait facile de rentrer en contact avec un collègue et lui proposer un projet de collaboration »</p>

### **1.3. Des premières évaluations aux dynamiques sociales d'appropriation de l'outil SNA au sein de la Mairie du nord**

Dans la Mairie du nord, nous avons identifié deux groupes qui ont montré de l'enthousiasme pour le projet de déploiement du SNA. Cependant, leur intérêt pour l'outil n'est pas soutenu par les mêmes objectifs. Alors que l'un des deux groupes, disposant de ressources avantageuses (une haute position hiérarchique, position transversale, liens sociaux stratégiques...) se réjouit de la facilité d'intégration de l'outil SNA dans sa logique d'action, l'autre groupe, voit plutôt l'outil SNA comme une opportunité d'amorcer un changement à leur situation moins avantageuse que celle du premier groupe. Les deux groupes ont finalement été séduits par le nouveau système en dépit de leurs objectifs divergents.

Face au nouvel outil, les différents participants se sont engagés dans un processus d'évaluation de ses potentiels apports et menaces puis ont commencé à visualiser plus clairement l'usage qu'ils souhaitent faire de la technologie SNA. Evidemment, les usages évoqués par les deux groupes s'inscrivent dans des stratégies différentes cherchant chacune à donner à l'outil une orientation servant au mieux leurs intérêts personnels. Ces stratégies émergentes sont présentées dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 22). Le premier groupe profite d'un capital social bien établi et possède suffisamment de ressources pour asseoir son pouvoir au sein de l'organisation et pour maintenir son influence sur les autres acteurs. Ce groupe perçoit le nouveau dispositif comme un symbole légitimant sa position sociale et son contrôle dans l'organisation. La stratégie qu'il met en place consiste alors à s'approprier l'outil SNA comme un outil de pilotage pouvant, à partir des usages liés à la visibilité puissante qu'il fournit, lui servir comme un moyen supplémentaire de contrôle et de supervision.

**Tableau 22 : Les stratégies d'appropriation émergentes à partir des perceptions des acteurs de leur capital social et de leur évaluation de l'outil SNA**

Groupes Identifiés	Perceptions des acteurs sur leur capital social	Evaluation de l'outil SNA	Stratégies d'appropriation émergentes...
<b>1<sup>er</sup> groupe</b> (Niveau hiérarchique supérieur et intermédiaire)	Le capital social comme un actif personnel	<b>SNA comme un outil de visualisation</b>	SNA est un symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision  SNA est approprié comme <i>un outil de visualisation à même de maintenir les relations sociales bien établies et de renforcer le pouvoir des acteurs</i>
<b>2<sup>ème</sup> groupe</b> (Niveau hiérarchique intermédiaire et inférieur : Les opérateurs, les assistantes, les exécutants...)	Le capital social comme un actif convoité	<b>SNA comme un outil de collaboration</b>	SNA est le symbole du soutien du top de la hiérarchie pour l'émergence d'une culture transversale  SNA est approprié comme <i>un outil de collaboration pour développer de nouvelles relations et des liens transversaux</i>

Le deuxième groupe, quant à lui, est composé d'acteurs ayant un capital social limité. Ceux-ci voient dans la technologie imposée un symbole de la volonté du top de la hiérarchie de changer la culture de l'organisation en plaidant pour le développement de nouvelles pratiques de travail transversales. Pour les acteurs de ce groupe, l'efficacité de l'outil SNA est inhérente aux usages de collaboration qu'il peut leur offrir. En appropriant l'outil SNA sous cette forme, il amorcera un changement dans leurs positions sociales respectives en leur donnant les moyens de développer de nouveaux liens sociaux et d'étendre ainsi leur capital social.

## **Section 2 : Analyse du cas de la Mairie du sud**

Dans cette section, il s'agit de suivre le même protocole d'analyse que celui qui a été appliqué à la Mairie du nord. Il s'agit donc de présenter d'abord les perceptions que les acteurs se font de leur capital social pour montrer dans quelles mesures cette ressource est significative pour les acteurs. L'ensemble de ces perceptions est présenté dans la première partie. Dans une deuxième partie, nous nous attardons sur le comportement des acteurs face à la technologie disruptive.

### **2.1 Perceptions des acteurs de la Mairie du sud sur leur capital social**

Au sein de la Mairie du sud, les premières divergences apparaissent au niveau des perceptions des acteurs de leur capital social. En fonction de la position hiérarchique occupée ou encore du degré de participation à des activités ou des projets transversaux. L'ensemble des perceptions est repris dans le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 23). Les individus se trouvant à une position importante dans la hiérarchie ou profitant d'une participation à des pratiques de travail transversales, disposent d'une bonne connaissance de ce que font leurs collègues au sein de l'organisation et ont une bonne visualisation des différentes structures de l'organisation. Pour ces acteurs, être au courant de « *qui fait quoi* » et de « *qui sait quoi* » dans la Mairie est crucial pour leur travail. Leur position leur permet d'accéder et de localiser plus facilement des informations pertinentes que d'autres se trouvant à une position moins avantageuse. Un chef de Service explique : « *Je connais très bien les agents travaillant ici, c'est le cœur de mon travail... certaines informations que j'ai, par exemple, il est difficile de les avoir si on ne connaît pas très bien ses collègues parce qu'elles ne se trouvent et ne sont indiquées nulle part.* » Ces acteurs semblent conscients que le capital social est une ressource distribuée inégalement entre les acteurs. Alors qu'elle est bien établie et largement développée chez certains privilégiés, elle est limitée voire inexistante chez d'autres. Comme le souligne un autre chef de Service : « *... je connais très bien la structure organisationnelle mais pour les agents qui sont exécutants ou appartenant à la catégorie C, comme ils ne sont pas à une position haute ou intermédiaire de l'organigramme, ils ne connaissent rien à propos de la structure et l'organisation de notre Mairie.* » Pour ces acteurs, qui sont à une



position élevée de l'organigramme, le capital social est une ressource prestigieuse mais aussi une source de distinction.

Le capital social est également considéré par des acteurs qui, à défaut d'occuper une position hiérarchique haute ou intermédiaire, sont impliqués dans des groupes transversaux qui leur permettent de travailler avec différents collègues de différents Services et Directions. Ces acteurs reconnaissent les avantages liés à leurs positions sociales. Ces positions leur permettent d'être au courant de toutes les évolutions au sein de la Mairie : *« Je suis assistante de Direction... mais je ne fais pas que ça. J'ai aussi des tâches transversales qui font que j'ai tissé des liens avec d'autres collègues au-delà de ma Direction... je suis en plus référent administrative ce qui fait que je suis pas mal sollicitée par des collègues d'autres départements pour leur donner accès à certains documents administratifs... maintenant c'est sûr que si je ne faisais que du secrétariat, je ne saurais pas autant de choses et je ne saurais certainement pas au courant de tout ce qui se passe dans les autres départements. »* En outre, une autre assistante de Direction nous a expliqué que : *« Je suis attachée directement au directeur donc j'ai une vue assez globale sur l'organisation et j'ai aussi des liens avec les autres Directions... on a énormément d'informations sur ce qui se passe dans l'organisation. »*

Par ailleurs, les acteurs qui sont au bas de l'organigramme et ne participant à aucune activité transversale ont exprimé un certain regret du manque d'opportunité pour acquérir ou faire développer cette ressource qu'ils convoitent tant. Ce groupe d'individus se sent déconnecté des autres départements et distants par rapport aux autres acteurs. Ils ignorent la structure globale de leur organisation et ne sont pas à même de se localiser dans l'organigramme de la Mairie. Certains acteurs expliquent cette fracture sociale par la dispersion géographique dont certains Services ou départements ont fait les frais et comme le souligne le chef d'un Service isolé : *« On est à peu près 2500 agents, 22 ou 24 Directions distribuées sur plus de 90 locaux. Tous ces éléments sont des ingrédients suffisants pour avoir des fiefs éclatés dans toute la ville et qui, avec le temps, vont perdre le sens de la communauté et vont considérer leurs pairs plus comme concurrents que collaborateurs. »*

**Tableau 23 : Les perceptions des acteurs sur leur capital social au sein de la Mairie du sud**

Groupes Identifiés	Niveau hiérarchique	Degré de participation à des pratiques transversales	Perceptions sur le capital social
<b>Top Management</b>	Supérieur	--	<b>Conscients de ses bénéfices, le capital social est perçu comme une ressource prestigieuse et distinctive</b>
<b>Directeurs</b>	Supérieur	--	
<b>Chefs de Service</b>	Intermédiaire	+	
<b>Assistants de Direction</b>	Inférieur	+	<b>Le capital social est hautement considéré et est alors une ressource convoitée</b>
<b>Agents d'exécution et Responsables d'unité<sup>30</sup></b>	Inférieur	--	<b>Le capital social est une ressource manquante à l'origine d'un sentiment de frustration</b>

## 2.2 Evaluation de l'outil SNA par les acteurs de la Mairie du sud

Tout comme les perceptions des acteurs sur leur capital social, leur évaluation de l'outil SNA est tout aussi divergente et différentes tendances en découlent. A l'issue de cette analyse, cinq groupes sociaux ont pu être identifiés selon leur interprétation et leur processus d'évaluation du nouveau dispositif. La figure 16 ci-après illustre les interprétations de chacun des groupes. Le premier groupe fait référence au top de la hiérarchie (Directeur général adjoint (DGA), Directeur des Services...) pour qui le système SNA s'oppose à la culture hiérarchique de

<sup>30</sup> Les responsables d'unité dans la Mairie gèrent une équipe de deux ou trois assistantes administratives.

l'organisation. Un DGA nous explique : « *SNA est un outil transversal qui devrait s'aligner aux fondements hiérarchiques de la Mairie. Or je ne vois pas trop comment et de toutes les façons notre organisation n'est pas assez mûre pour ça. Certains directeurs appréhendent la collaboration transversale du fait qu'elle peut être menaçante pour leur autorité...personnellement, je suis favorable à ce type d'outil mais je connais aussi la réalité des administrations hiérarchiques et il est difficile d'y faire introduire cette culture.* » Pour ce premier groupe, l'outil SNA symbolise l'émergence d'une nouvelle structure organisationnelle qu'ils ne sont pas prêts à intégrer.

Le deuxième groupe, quant à lui, est représenté par les responsables de Directions et donc des directeurs opérationnels. Leur préoccupation centrale est l'amélioration de la productivité de leurs Directions respectives et faire ainsi bonne figure face à la haute hiérarchie. La mise en place du système SNA est un changement perturbateur pour les acteurs de ce groupe. Ils voient déjà en son introduction une perte de pouvoir au profit des chefs de Service. L'outil peut finalement donner à l'ensemble des acteurs un accès équitable aux informations. Par conséquent, les directeurs et les acteurs se trouvant au top de la hiérarchie ne seront plus les seuls à bénéficier d'une bonne connaissance de leur organisation. Il s'agit d'un avantage qui pendant longtemps, ils étaient les seuls à en bénéficier. De plus, le projet d'implantation du SNA est une opportunité de développer des liens transversaux et de s'impliquer dans des projets divers au-delà de leurs Directions respectives sans même avoir besoin ou recours à l'approbation des directeurs. Cette idée est bien illustrée par les propos d'un directeur adjoint: « *Il est vrai que l'implantation du SNA peut être perçue comme une perte d'autorité. Il y a une crainte de la part des directeurs de se sentir dépassé voire inutile si les agents vont pouvoir être autonomes et libres de répondre à des sollicitations de participation à des projets transversaux.* » Par ailleurs, les directeurs voient une nouvelle alternative dans l'outil SNA qui peut être rendue possible du fait de la flexibilité technique et la malléabilité du dispositif. L'ensemble des directeurs y voit une opportunité d'intégrer des informations sur toutes les ressources gérées par leurs Directions (personnel, budget, équipements, véhicules...). En opérationnalisant toutes ces informations dans l'outil, ils souhaitent bien évidemment y restreindre l'accès pour n'être accessible qu'aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (les directeurs et les DGA). Comme le souligne un des directeurs : « *en tant que directeur, je vois SNA comme une opportunité d'avoir dans un même endroit toutes les données opérationnelles qui sont aujourd'hui dispersées... c'est pour ça qu'on a parlé de*

*différents niveaux d'accès à SNA et de fournir aux directeurs un accès aux informations matérielles.* » Ce groupe de directeurs ne semble pas tellement séduit par l'aspect mise en relation et de collaboration de l'outil SNA. Pour eux, l'intérêt de l'outil réside dans l'information pertinente qu'il peut leur fournir et les aider à améliorer la productivité de leurs Directions. Cela conduit à limiter l'utilisation de l'outil à un nombre réduit d'agents (en l'occurrence les directeurs et les DGA).

Les chefs de Services quant à eux, forment le troisième groupe. Pour eux la technologie SNA est l'occasion de faire développer la collaboration transversale. Ils proposent d'intégrer dans l'outil toutes les informations pertinentes sur les agents, telles que les compétences, les projets sur lesquels ils ont travaillé et ceux qui sont en cours, leur savoir-faire extra-professionnel (pratique de langue, savoir-faire non exploité par le poste occupé...), qui contribueront à rendre le système SNA une vraie plateforme dynamique de collaboration. Un chef de Service nous a reporté que : *« Aujourd'hui, l'outil SNA est pauvre en informations alors qu'on a besoin de données sur les compétences des agents et leur expertise pour pouvoir constituer les meilleures équipes possibles pour de futurs projets...Je connais la position des partenaires sociaux par rapport ce type d'informations qui peuvent être perçues comme un élément de distinction entre les agents mais je peux les convaincre en leur disant que SNA peut aussi être une opportunité pour valoriser certains dans la Mairie. Il y a par exemple des agents qui sont référents ou encore les formateurs qui font un travail transversal qui aujourd'hui n'est pourtant pas valorisé et ils sont peut être en train de souffrir de ce manque de visibilité. »* Ces propos témoignent de la conscience des chefs de Services sur l'impact de la visibilité de certaines informations et notamment de leur appréhension des enjeux d'iniquité qui peuvent en découler. Pour ce groupe d'acteurs, toute l'attention est portée exclusivement sur les informations qui peuvent améliorer leurs connaissances sur *« qui connaît qui », « qui sait quoi »* et *« qui fait quoi »*. Toutefois, ils ont fortement critiqué une des fonctionnalités de l'outil. En effet, l'outil permet à un individu de reporter délibérément avec qui il travaille et ce dans le but de fournir une visualisation de la structure informelle de l'organisation. Cette fonctionnalité peut rendre transparente la manière dont le travail est réellement acheminé et achevé. Pour eux, cette information ne devrait pas être visible. Ils considèrent que cette visibilité sert les intérêts de certains acteurs qui ont plusieurs connections du fait de leur participation à diverses activités au détriment d'autres acteurs qui eux travaillent seuls. Un chef de service nous explique: *« ... ça sera comme sur Facebook. Bénéfices à celui qui aura*

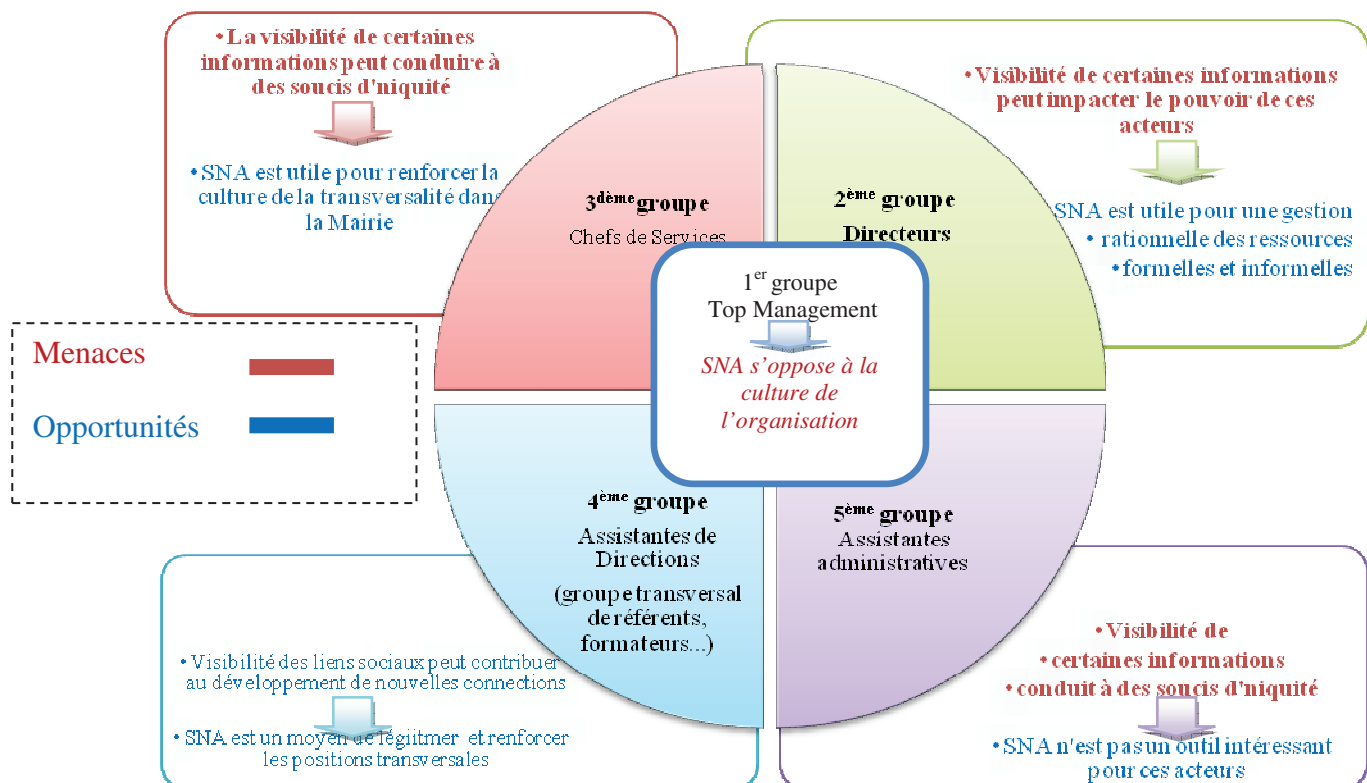
*le plus de liens sociaux... certains collègues mettront qu'ils travaillent avec toute la Mairie histoire de montrer à leurs chefs qu'ils sont indispensables». Par ailleurs, ils considèrent que l'outil prendra tout son sens une fois que le DGS et le top de la hiérarchie prendront conscience à travers le système SNA que les liens et les projets transversaux sont bel et bien développés et bien établis. En effet, pour eux l'outil SNA est un moyen de montrer au top de la hiérarchie que les pratiques collaboratives inter-services sont bien établies et nécessitent d'être soutenues et développées : « Si SNA peut motiver les gens et leur montrer qu'il y a pas mal de personnes qui collaborent d'ors et déjà ensemble et en synergie, ça sera alors un second bénéfice de l'implantation de l'outil. »*

Le quatrième groupe est composé d'un ensemble d'acteurs faisant partie de groupes transversaux (le réseau des référents, le réseau des formateurs...). Dans chaque Direction, il y a généralement des référents qui sont désignés (référent communication, référent finance, référent conseil municipal...). Le référent Communication, par exemple, a pour tâche de relever les informations importantes concernant sa Direction et qui peuvent intéresser le chef de Service de la Communication pour une éventuelle publication dans le journal interne de la Mairie. Ce sont généralement les assistantes de directions qui sont nommées référents et s'engagent alors dans cette activité transversale en plus de leurs tâches de secrétariat. Ces acteurs voient dans l'outil SNA comme un moyen de soutenir et de conforter leur position transversale mais surtout comme une opportunité de développer encore plus de liens transversaux en accédant à des informations sur le travail des collègues et sur ce qui se passe dans la Mairie. Une assistante de Direction nous rapporte : « Je soutiens cette initiative de mise en place du SNA pour voir tous ces liens entre les agents pour pouvoir localiser un collaborateur dans son réseau professionnel, pour voir avec qui il travaille et pour avoir aussi une vue d'ensemble sur tous les projets transversaux». Pour ces acteurs, la visibilité des liens sociaux est considérée comme un moyen de renforcer les efforts de la collaboration transversale et surtout de légitimer leur position transversale au sein de l'organisation.

Alors que le quatrième groupe s'est plutôt réjoui de la visibilité fournie par l'outil SNA, le cinquième groupe, tout au contraire, la redoute de peur qu'elle ne détériore leur pouvoir. Ce groupe est composé d'agents exécutants, d'assistantes administratives et de responsables d'unité. Ce dernier groupe semble indifférent face au nouveau dispositif et ne se sentent pas tellement concernés par ce projet. Pour eux, le nouvel outil est destiné pour une certaine

population qui lui est certainement utile mais en aucun cas n'a de l'intérêt pour eux : « *Cet outil va être bénéfique seulement pour quelques agents qui sont impliqués dans des projets transversaux.* » Ils ont même évoqué les enjeux d'iniquité face à la visualisation de certaines informations et ont fortement désapprouvé la présence même de certaines informations : « *Dans quel état d'esprit est-il intéressant d'avoir autant d'informations des RH [Ressources Humaines] ? Je ne comprends quel sera l'usage de l'outil à la fin.* » Au final, les acteurs appartenant à ce dernier groupe, considèrent que l'intranet est suffisant pour eux et qu'ils n'ont pas besoin de l'outil SNA puisqu'ils ne voient pas ce qu'il pourra leur apporter de plus.

**Figure 16 : Evaluation de l'outil SNA par les acteurs de la Mairie du sud en termes de menaces et d'opportunités**



### **2.3 Des premières évaluations aux dynamiques sociales d'appropriation de l'outil SNA au sein de la Mairie du sud**

Les agents de la Mairie du sud ont réagi à l'idée d'implanter un outil SNA de différentes manières et en fonction des ressources dont ils disposent. Le tableau ci-après (*cf.* tableau 24) résume l'ensemble des dynamiques d'appropriation des différents groupes sociaux. Chacun des groupes s'est engagé dans un processus d'évaluation du nouveau système et lui ont assigné un usage après un recensement de leurs acquis (capital social). Pour ceux qui profitent d'un capital social développé, comme c'est le cas pour les trois premiers groupes identifiés (Top hiérarchie avec DGA et DGS, les directeurs, les chefs de Services), l'implantation du SNA est soit rejetée soit appropriée dans un sens qui renforce leur pouvoir. Pour le top de la hiérarchie (DGS), l'introduction de l'outil est vécue comme une menace et un évènement perturbateur pour les structures et processus organisationnels. Dans les faits, la nouvelle technologie disruptive symbolise l'immaturité de la structure organisationnelle qu'ils ne considèrent pas comme étant disposée à s'aligner à une culture de la transversalité. Pour les DGS le nouvel outil peut menacer l'équilibre de l'organisation. Il est alors plus sage pour eux de rejeter le nouvel outil en prétextant son inadaptation à la culture de la Mairie. Cette stratégie de rejet n'a pas été adoptée par les directeurs qui au contraire ont trouvé une issue leur permettant de détourner l'usage initial et prévu pour le système SNA. Ils se l'approprient alors en tant qu'un outil de pilotage leur permettant d'une part de renforcer leur contrôle et supervision et d'autre part de légitimer et d'asseoir leur pouvoir au sein de l'organisation. En intégrant toutes les données opérationnelles dans l'outil, ils vont alors pouvoir gérer rationnellement les ressources formelles et matérielles gérées par leurs Directions (équipements, véhicules, budget, personnel...) et les ressources informelles et immatérielles dont dispose l'organisation (le capital social) : « *SNA peut être un véritable outil de pilotage pour contrôler les ressources formelles et informelles au sein de l'organisation.* »





Pour les chefs de services, la nouvelle technologie est un moyen de gérer rationnellement les ressources informelles centrées sur les individus. En s'appropriant l'outil par cet usage, ils souhaitent profiter de la visibilité des informations informelles qu'ils peuvent y intégrer concernant l'ensemble des agents de la Mairie (compétences, expertise, liens informels...). Avec la visualisation de ces informations, ils gagnent une meilleure connaissance des agents

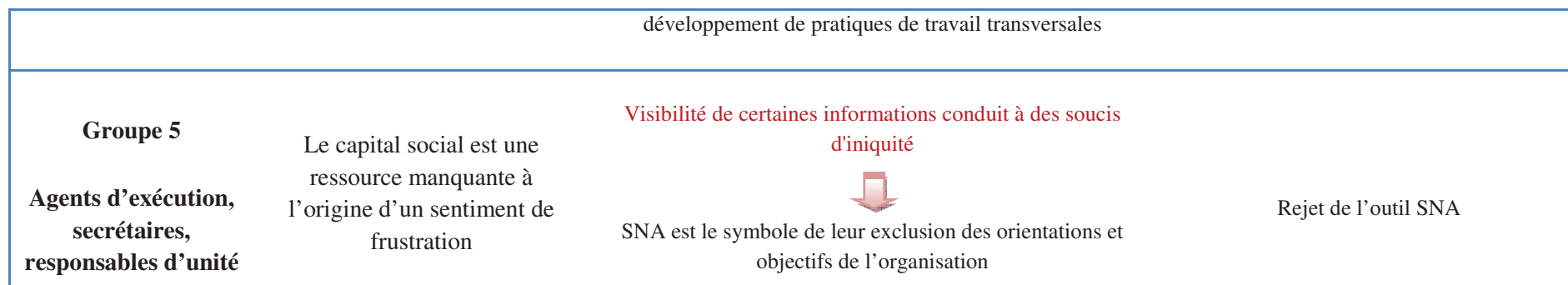
qu'ils gèrent et renforcent ainsi leur influence et leur position sociale au sein de l'organisation.

La stratégie d'appropriation du quatrième groupe est de profiter de l'implantation du SNA pour développer davantage leur capital social en renforçant leurs liens déjà établis et faciliter le développement de nouvelles connections. Pour ces acteurs, ce projet d'implantation d'un outil SNA est le signe d'une volonté de changer la culture de l'organisation et le soutien de la hiérarchie du développement de liens transversaux. Quant au dernier groupe qui dispose d'un capital social limité du fait qu'ils se sentent déconnectés et isolés, considère que cet outil va servir les intérêts de ceux qui occupent plutôt une position hiérarchique élevée et ceux qui profitent d'une activité transversale. Pour ce dernier groupe, l'outil sur le point d'être implanté est le symbole d'une nouvelle culture qui s'amorce dans l'organisation mais qui ne changera rien à leurs positions sociales. De fait, et tout comme le top de la hiérarchie, ces acteurs préfèrent se mettre à l'abri et protéger leurs acquis en rejetant l'outil SNA.



**Tableau 24 : Stratégies d'appropriation émergentes suite au processus d'évaluation de l'outil SNA et en fonction des acquis des acteurs (capital social) au sein de la Mairie du sud**

Groupes identifiés	Perceptions sur le capital social	Evaluation de l'outil SNA	Emergence de Stratégies d'appropriation...
<b>Groupe 1 Top Management (DGA, DGS...)</b>		<p>SNA s'oppose à la culture de l'organisation</p>  <p>SNA est le symbole de l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle</p>	Rejet de l'outil SNA
<b>Groupe 2 Responsables de Directions</b>	<p>Conscients de ses bénéfiques, le capital social est perçu comme</p> <p>une ressource prestigieuse et distinctive</p>	<p>SNA est utile pour une gestion rationnelle des ressources formelles et informelles</p>  <p>SNAS est le symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision</p>	SNA est approprié comme un outil de pilotage
<b>Groupe 3 Chefs de Services</b>		<p>SNA est utile pour renforcer la culture de la transversalité dans la Mairie</p>  <p>SNAS est le symbole d'une gestion rationnelle et légitime d'une information informelle</p>	SNA est approprié comme un outil de gestion des informations informelles
<b>Groupe 4 Assistantes de Directions</b>	<p>Le capital social est hautement considéré et est alors</p> <p>une ressource convoitée</p>	<p>SNA est un moyen de légitimer et renforcer les positions transversales</p>  <p>SNA est le symbole du soutien de la haute hiérarchie pour le</p>	SNA est approprié comme un outil de mise en relation



---

### **Section 3: Analyse croisée entre le cas de la Mairie du nord et la Mairie du sud**

Ayant analysé chacun des deux cas séparément, il s'agit maintenant d'affiner cette analyse par une confrontation des deux cas. Comme le tableau ci-après (cf. tableau 25) le met en évidence, les deux Mairies partagent un certain nombre de similarités et de différences au regard de la perception des acteurs quant à leur capital social, la culture organisationnelle et leur évaluation du projet d'implantation de l'outil SNA. Ainsi, les dynamiques sociales d'appropriation font découler des usages différents que les groupes sociaux concèdent à la nouvelle technologie.

Aussi bien dans la Mairie du nord que dans la Mairie du sud, les acteurs sont conscients de la valeur du capital social pour eux. Alors que ceux qui disposent d'un capital social assez développé profitent des nombreux avantages auxquels il leur donne accès, d'autres acteurs dont le capital social est peu développé le regrettent et sont déterminés à y remédier à la première occasion. Toutefois, les acteurs dont ce capital reste limité du fait de la nature de leur travail ou de leur isolement géographique savent pertinemment qu'ils sont résignés à composer avec cette situation inconfortable. Les acteurs reconnaissent la valeur que représente ce capital pour l'individu ainsi que tous les bénéfices qui en découlent. Ainsi ceux qui en profitent déjà souhaitent le développer davantage et craignent que ceux qui en ont toujours été privé ou du moins disposent d'un capital social limité souhaitent changer la donne. Il est alors clair que dans les deux cas (Mairie du sud et Mairie du nord), il y a une prise de conscience de l'importance du capital social qui revêt une dimension symbolique.

Dans cette nouvelle dimension, le capital social devient un capital important à maîtriser et à contrôler. Les acteurs s'engagent alors dans un processus d'évaluation des conséquences de la technologie SNA sur leur capital symbolique (développement du capital social) ainsi que sur leurs positions sociales au sein de l'organisation. Ils ont identifiés les éventuels bénéfices et menaces pouvant accompagner la mise en place effective de l'outil SNA. Au terme de ce processus cognitif, les acteurs ont concédé une diversification d'usages qui varient d'un acteur à un autre et d'un groupe social à un autre et qu'ils perçoivent comme étant les plus appropriés à leurs aspirations et à leurs processus de travail.

Dans les deux Mairies, nous avons identifié différents groupes d'acteurs soutenant des objectifs différents. Certains ont l'intention de faire de l'outil SNA un vrai outil de pilotage et de contrôle de toutes les ressources (formelles ou informelles) de l'organisation et renforcer ainsi davantage leur pouvoir et leur influence. Ces groupes d'acteurs ont été essentiellement séduits par la fonctionnalité de visualisation puisque : « *il permet de mettre en avant des choses informelles qu'on ne trouve nulle part dans la vie de tous les jours et qui incite à fouiller encore plus dans les informations.* » Par conséquent, ce type d'outil peut en effet réduire « *les zones d'incertitude* » d'un acteur. Les acteurs dans les deux cas cherchent à accéder à un maximum d'informations à travers l'utilisation de cet outil (informations sur les relations informelles, projets transversaux, données RH, budget, équipement...). Ainsi, ils voient dans l'outil une opportunité de faire réduire leurs « *zones d'incertitude* » et de préserver leurs positions centrales au sein de l'organisation. Ils ne sont pas prêts de perdre ou d'entacher leurs privilèges dans l'organisation et souhaitent les protéger à travers le nouvel outil SNA.

Alors que la valeur individuelle du capital social a été bien reconnue dans les deux cas, nous avons toutefois relevé quelques différences entre le cas de la Mairie du nord et la Mairie du sud dans la considération des acteurs quant à la valeur du capital social pour leurs organisations respectives. Dans la Mairie du nord, les acteurs sont plus réceptifs à l'idée que le capital social est une ressource organisationnelle importante. Ceci s'est traduit par le fait que les individus appartenant à des niveaux hiérarchiques différents (supérieur, intermédiaire ou inférieur) plaident pour le développement de nouvelles pratiques de travail transversales. Le développement du capital social au sein de l'organisation va alors certainement conduire la Mairie du nord à réaliser son objectif collectif (Intégrer la transversalité à leur modèle hiérarchique). De fait, la mise en place de l'outil est fortement soutenue par l'ensemble des acteurs et aucun groupe n'a rejeté le nouveau dispositif. Dans la Mairie du sud, au contraire, l'atmosphère est plutôt tendue et conflictuelle. De nombreux groupes sociaux ont été identifiés. Ils sont essentiellement en quête de leurs intérêts particuliers sans se soucier de la possibilité de faire développer le capital social de leur organisation à travers l'outil SNA. Ainsi, deux groupes, dont le top Management, ont rejeté l'outil SNA craignant les menaces et les perturbations qu'ils y ont vu.




Les structures organisationnelles des deux Mairies sont fortement imprégnées par une culture hiérarchique et le « *protocole hiérarchique à respecter* » est alors une contrainte au développement du capital social et de fait, de la mise en place d'un outil SNA. Ce frein au succès d'implantation de la nouvelle technologie concerne aussi bien la Mairie du nord que la Mairie du sud, l'accueil de l'outil SNA n'a pas été le même dans les deux organisations. Dans la Mairie du nord, les acteurs évoquent une possibilité d'alignement entre les pratiques de transversalité introduites par la technologie SNA avec les fondements de la hiérarchie qui sont à respecter. Ceci est dans le but de limiter les perturbations au niveau de l'équilibre organisationnel. Dans la Mairie du sud, tout au contraire, les acteurs voient dans ce changement disruptif, une menace pour leur position sociale au sein de l'organisation et une possibilité de redistribution du pouvoir au profit de ceux qui sont inférieurs à eux dans les niveaux hiérarchiques. Ils préfèrent alors rejeter ou encore détourner l'usage initial (principalement la mise en relation) de l'outil.


Par ailleurs, dans la Mairie du nord SNA est évalué par des groupes ayant des intérêts différents comme une opportunité alors que dans la Mairie du sud les avis sont mitigés. Alors que certains y voient de réels bénéfices (trois groupes ont soutenu la mise en place de l'outil SNA pour un meilleur contrôle des flux d'informations de tout type) d'autres au contraire le considèrent comme une vraie menace. L'outil a même été rejeté par deux groupes. Aussi, dans la Mairie du sud, bien que les acteurs appréhendent les enjeux liés à l'iniquité entre les acteurs et qui peuvent être engendrés par la mise en place de l'outil SNA, ils restent persuadés de l'opportunité que représente ce projet d'implantation. Ils y voient une opportunité pour renforcer leurs positions au sein de l'organisation et s'approprient l'outil à travers les usages qui servent au mieux leurs intérêts individuels. Il est clair alors que les acteurs de la Mairie du sud, tentent de contrôler leurs « *zones d'incertitude* » et craignent que le fait de rendre leurs relations informelles visibles conduise alors à la restriction de leur contrôle sur ces « *zones d'incertitude* ». Certains acteurs, qui sont soit des directeurs soit ils disposent d'une position centrale au sein de l'organisation, sont à jour de tout ce qui se passe dans l'organisation. Cet avantage lié au pilotage des flux d'informations informels leur accorde un contrôle sur les « *zones d'incertitude* » et rend cet avantage accessible à d'autres acteurs peut conduire à une redistribution du pouvoir et du contrôle des « *zones d'incertitude* » au sein de l'organisation.

---

Au final et dans les deux cas, différentes notions symboliques ont été assignées à l'introduction de l'outil SNA. Dans la Mairie du nord, un des deux groupes identifiés perçoit le nouvel outil comme le symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision au sein de l'organisation. Le nouveau dispositif peut leur fournissant des informations supplémentaires pour encore mieux piloter les différentes ressources qu'ils gèrent et même les ressources informelles. Le deuxième groupe voit plutôt dans le dispositif un symbole du soutien du top de la hiérarchie du développement de pratiques de travail transversales. Dans le cas de la Mairie du sud, les cinq groupes identifiés partagent aussi les interprétations symboliques des acteurs de la Mairie du nord. La première notion concerne le premier groupe (le top de la hiérarchie) qui perçoit dans SNA le symbole d'un changement disruptif pour la culture et le fonctionnement de l'organisation. Le deuxième (les directeurs), troisième (les chefs de Services) et quatrième groupe (assistantes de Directions) perçoivent respectivement l'outil SNA comme le symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision au sein de l'organisation, le symbole de la gestion rationnelle des ressources informelles en tant qu'une ressource spécifique. Pour le dernier groupe, SNA est le symbole de leur exclusion des objectifs et orientations de l'organisation. La dimension symbolique autour des interprétations du nouvel outil dans la Mairie du nord semble être un terrain favorable à la mise en place de l'outil SNA. Dans la Mairie du sud, à l'inverse, les notions symboliques accordées au nouveau dispositif sont sous-tendues par les tensions et les conflits qui existent entre les acteurs et rendent l'implantation du SNA difficile. Ceci amène à considérer que les interprétations des impacts de l'outil sont fortement corrélées à la nature dominante de la culture de l'organisation. Dans le cas des deux Mairies, cette culture est soit dans la recherche de consensus et des valeurs du service public (la Mairie du nord) soit elle est orchestrée par des jeux de pouvoir qui s'opposent aux aspirations du service public.

Tableau 25 : Similarités et différences entre le cas de la Mairie du nord et le cas de la Mairie du sud

Similarités entre les deux cas	Différences entre les deux cas	
	Mairie du nord	Mairie du sud
<b>Perceptions sur le capital social</b>		
<p><b>Le capital social est hautement considéré et convoité par les acteurs</b></p> <p style="text-align: center;"></p> <p><b>Dans les deux cas le capital social est perçu comme un capital symbolique</b></p>	<p>Les acteurs sont conscients de l'importance du capital social en tant qu'une ressource organisationnelle</p>	<p>Les acteurs ne s'intéressent pas à la valeur organisationnelle potentielle du capital social</p>
<b>Evaluation de la technologie SNA</b>		
<p><b>Les acteurs développent des stratégies d'appropriation pour contrôler le nouveau capital symbolique</b></p> <p><b>Des groupes d'acteurs visent à utiliser SNA comme un outil de pilotage</b></p> <p><b>D'autres groupes comptent l'utiliser pour renforcer leurs pratiques transversales</b></p>	<p>SNA est perçu comme une opportunité par différents groupes malgré la divergence de leurs intérêts particuliers</p>	<p>SNA est plus une menace qu'une opportunité</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Deux groupes ont rejeté l'outil SNA</p> <p>Trois groupes s'approprient SNA pour contrôler les différents flux d'informations</p>
<b>Structures organisationnelles et enjeux liés au déploiement de SNA</b>		
<p><b>La structure dans les deux contextes est fortement hiérarchique</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>L'implantation de SNA doit s'aligner au protocole hiérarchique</p>	<p>SNA présente une menace pour la perte de pouvoir ou les enjeux d'iniquité entre les acteurs</p> <p>Le top de la hiérarchie ne soutient pas l'introduction de</p>

<p><b>La mise en place de SNA se heurte aux contraintes des fondements hiérarchiques et d'un « <i>certain protocole à respecter</i> »</b></p>	<p>Le top de la hiérarchie est favorable au développement de pratiques transversales</p>	<p>l'outil SNA</p>
<p><b>Dimension symbolique de l'implantation de l'outil SNA</b></p>		
<p><b>Dans les deux cas, l'introduction de l'outil SNA a été assignée à différentes notions symboliques</b></p> <p><b>Les symboles fournissent de la légitimité aux stratégies d'appropriation des acteurs qui cherchent à protéger leurs positions sociales</b></p>	<p>SNA est un symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision</p> <p>SNA est le symbole du support de la haute hiérarchie du développement de pratiques transversales</p>	<p>SNA est le symbole de l'émergence d'une nouvelle culture</p> <p>SNA est un symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision</p> <p>SNA est le symbole du support de la haute hiérarchie du développement de pratiques transversales</p> <p>SNAS est le symbole d'une gestion rationnelle et légitime d'une information informelle</p> <p>SNA est le symbole d'une exclusion des orientations et objectifs de l'organisation</p>
<p><b>Symboles, Implantation de SNA et culture organisationnelle</b></p>		
<p><b>La notion symbolique associée à l'outil SNA est fortement corrélée à la nature de la culture organisationnelle :</b></p> <p style="text-align: center;"></p> <p><b>Dans la Mairie du nord, il y a une culture consensuelle et une culture de service public.</b></p> <p><b>Dans la Mairie du sud, la culture dominante est celle de la lutte pour le pouvoir individuel et s'oppose aux valeurs du service public</b></p>	<p>Les deux symboles peuvent se renforcer avec l'introduction de l'outil SNA</p>	<p>Les symboles assignés à SNA sont sous-tendus par les conflits et les tensions qui existent entre les groupes sociaux faisant du projet SNA un vrai défi à relever</p>



---

## *Conclusion*

A travers l'analyse du cas inter-sites mené au sein de la Mairie du sud et la Mairie du nord, nous avons pu examiner le processus d'appropriation d'un outil SNA par les différents groupes sociaux que nous avons pu identifier.

Face à la technologie disruptive, l'appropriation des acteurs passe par différentes étapes. Tout d'abord, les acteurs prennent conscience que le capital social qui jusqu'ici n'est ni visible ni géré par l'organisation peut l'être suite à l'introduction de l'outil SNA. Par conséquent, il y a une prise de conscience de l'importance que prend ce capital. En effet, à travers la fonctionnalité de mise en relation couplée à la visibilité des liens sociaux informels, l'outil SNA fait prendre au capital social une dimension symbolique et devient ainsi une ressource importante à maîtriser et à contrôler.

Dans un deuxième temps, chaque acteur se lance dans un processus d'évaluation de l'outil SNA. La première phase de ce processus revêt d'une dimension cognitive où les acteurs se lancent dans un processus d'interprétations et d'évaluation des bénéfices et des menaces du nouvel événement disruptif (la mise en place de la technologie SNA). A l'issue de cette phase, nous avons pu identifier différents groupes d'acteurs qui se différencient par leur approche envers le nouvel outil. Chacun des groupes a sa propre interprétation des impacts de l'outil et ce qui est désigné comme une vraie opportunité par un groupe, s'avère être une menace par l'autre. La deuxième phase du processus d'appropriation se range dans une dimension symbolique, où les acteurs attribuent différentes notions symboliques à l'outil en fonction des ressources dont ils disposent (capital social) et de leurs intérêts particuliers ou collectifs (qui dépendant du climat de l'organisation : plutôt consensuel ou conflictuel). Ces notions symboliques seront à l'origine des usages que les acteurs ont l'intention de faire du nouveau dispositif et s'inscrivent dans une dynamique sociale influençant le processus d'appropriation.

Au vu de ces premiers résultats émanant d'une recherche conduite dans le contexte des collectivités territoriales, nous avons souhaité étendre notre recherche vers un tout autre contexte (BOUYGUES CONSTRUCTION) pour étudier le même phénomène et affiner ainsi notre compréhension de ce processus d'appropriation de l'outil SNA. Ce cas particulier est présenté dans le chapitre 5.

## Chapitre 5: Etude intra-cas: le cas BOUYGUES CONSTRUCTION

---

## *Introduction*

Pour une meilleure compréhension de l'objet de recherche étudié (Appropriation d'une technologie d'analyse de réseaux sociaux SNA), nous avons adopté une stratégie de recherche en plusieurs temps visant la diversification des contextes. Tout d'abord nous avons mené une étude multi-sites dans un contexte relatif aux collectivités territoriales et qui nous a permis de découvrir différents aspects du processus d'appropriation du SNA. Comme ça a été présenté dans le cadre du chapitre 3, le troisième volet de notre stratégie de recherche est une étude d'un cas exclusif, le cas d'une industrie française BOUYGUES CONSTRUCTION. L'objectif de cette étude est d'étudier les dynamiques sociales de l'appropriation d'une technologie SNA dans un contexte autre que celui des collectivités territoriales. A l'instar de notre recherche conduite dans la Mairie du nord et la Mairie du sud, dans ce présent cas, nous nous intéressons aux perceptions des acteurs quant à l'idée d'implémenter un outil d'analyse de réseaux sociaux (SNA) au sein de leur organisation.

Ce cas est articulé autour de deux sections. La première section fait référence au contexte de l'entreprise étudiée ainsi que les conditions dans lesquels ce projet de recherche a été lancé et aux différentes méthodes qui ont permis la collecte et l'analyse des données empiriques. Dans la deuxième section, nous dressons un panorama des différentes perceptions des acteurs autour de l'idée d'implanter un outil SNA au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION. Les résultats de cette analyse sont discutés dans le chapitre 6 et viendront alors appuyer certains résultats identifiés dans l'étude précédente inter-cas.

## ***Section 1 : Méthode de collecte et d'analyse des données empiriques***

En mai 2011, le responsable Knowledge Management du Groupe rattaché à la Direction des Systèmes d'Information propose d'étudier l'opportunité de déployer un outil de réseau social au sein du Groupe. Cet intérêt pour un outil de réseau social est motivé par le fait que le cœur de métier de BOUYGUES CONSTRUCTION repose plus sur des connaissances que sur des processus. Ce projet de recherche a duré six mois, du mois de mai 2011 au mois d'octobre 2011. Ce cas représente alors une opportunité intéressante pour mieux comprendre les interprétations des acteurs face à l'introduction d'un outil SNA dans un contexte autre que celui des collectivités territoriales.

Nous démarrons cette section par une présentation du contexte de cette étude et par la suite nous évoquerons les différentes méthodes mobilisées pour la collecte du matériau qualitatif.

### **1.1. Le contexte du terrain d'intervention : BOUYGUES CONSTRUCTION**

BOUYGUES CONSTRUCTION est une entreprise française fondée par Francis Bouygues dans les années 50. Leader français et européen du bâtiment et des travaux publics (BTP), BOUYGUES CONSTRUCTION est aujourd'hui présent sur l'ensemble des continents. Le Groupe emploie plus de 54 000 collaborateurs dans le monde, dont plus de la moitié hors la France. Initialement très ancrée dans le BTP, aujourd'hui son activité comprend une chaîne de valeur plus élargie en aval et en amont de la construction. La moitié des collaborateurs sont désormais basés hors de France et depuis 2006, l'entreprise compte 25% de collaborateurs en plus et au total plus de 40% des employés ont moins de cinq ans d'ancienneté. Cette nouvelle population est plutôt jeune (dans la tranche des 20-30 ans) et au vue de l'engouement de cette génération pour les technologies de réseaux sociaux à titre privé, cette population est susceptible d'attendre de l'organisation qu'elle promeuve l'utilisation de ces technologies. Ainsi au-delà des méthodes classiques de transfert de connaissances qui restent d'actualité au sein de cette industrie tel que le compagnonnage ou les formations, le Top-Management de l'entreprise s'interroge sur l'opportunité de déployer un outil d'analyse de réseaux sociaux (SNA) au sein de l'entreprise afin d'encourager les liens sociaux et d'améliorer le partage des

connaissances. Un projet de recherche est donc lancé afin de comprendre comment l'idée de déploiement d'un outil SNA au sein du Groupe BOUYGUES CONSTRUCTION est perçue par les acteurs de l'organisation.

## **1.2. Collecte et analyse de données : Entretiens semi directifs et analyse du contenu thématique**

Tout au long de notre projet de recherche au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION, nous nous sommes appuyés sur différentes méthodes de collecte des données (entretiens, réunions, observations...). La collecte des données a été effectuée à travers des entretiens semi-directifs. **Nous avons interrogés 26 participants pendant une heure en moyenne.** Le guide d'entretien est le même qui a servi pour l'étude inter-cas et est fourni en annexe 1. L'échantillon se compose de collaborateurs travaillant principalement au siège social de l'entreprise (Challenger). La majorité des personnes interrogées ont tous une familiarité avec les technologies de l'information et utilisent différents outils informatiques (ordinateur portable, Smartphones, accès VPN, outils d'administration de fichier d'accès sur internet etc.). La population des compagnons (les ouvriers du secteur du BTP) a été délibérément exclue de cette étude par la Direction des Systèmes d'Information du fait qu'ils ne disposent pas d'un accès à l'outil informatique. Les participants se distinguent au niveau du type d'expertise, du niveau de responsabilité et de la tranche d'âge. Pour les collaborateurs de haute position managériale, les entretiens furent menés systématiquement dans leur bureau. Pour les plus jeunes, des espaces neutres du siège social et éloignés physiquement de leurs postes ont été utilisés pour accroître le sentiment d'intimité. Les notes prises pendant les entretiens furent ensuite transcrites. Nous avons mené une analyse de contenu des données en utilisant le logiciel Nvivo pour coder, classer et catégoriser les propos tenus par les participants. Le codage a été construit en utilisant la technique de « *l'Open Coding* » (Corbin et Strauss, 1990) afin d'analyser les problématiques émergentes dans les discours des acteurs.

## **Section 2 : Analyse du cas BOUYGUES CONSTRUCTION :**

### **Perceptions autour de l'idée de déploiement d'un RSE**

L'analyse du matériau collecté a met en lumière deux constatations majeures. Tout d'abord, l'évocation de l'implémentation d'une technologie d'analyse de réseaux sociaux au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION, conduit les acteurs à décrire précisément le mode de fonctionnement informel de l'entreprise et le mode de développement du capital social de l'organisation. Ensuite, l'outil est perçu comme regorgeant de potentialités mais toutefois présente un risque de perturbations des processus organisationnels et des processus de travail.

#### **2.1 Un outil qui appelle à expliciter le mode de fonctionnement informel de l'entreprise**

Ainsi est évoqué tout d'abord l'image de ce qui peut être considéré comme le modèle idéal d'un collaborateur de BOUYGUES CONSTRUCTION. Ce collaborateur idéal est décrit comme « *solitaire* » « *autonome* » voire « *isolationniste* ». Ce collaborateur idéal est un entrepreneur qui est très fier des réalisations de son entreprise et qui est toujours en quête de succès qui poussent plus loin les réalisations actuelles. Comme le dit un participant « *dans les chantiers on refait le monde* ». Ce collaborateur idéal est un expert qui considère que « *sa valeur est fortement liée à son savoir et à l'information qu'il détient* ». Aussi il aura tendance à refuser d'expliquer les problèmes qu'il pourrait avoir et ne sera pas ouvert au partage de connaissances sur un problème. Il y a même « *une certaine fierté à résoudre un problème par soi-même* » comme le décrit une personne interrogée. Enfin ce collaborateur est autonome mais sait se mettre en avant : « *Dans de telles entreprises traditionnelles, les résultats et l'action sont associés au bruit et au mouvement. Rester invisible n'est pas rentable pour les individus* ».

L'entreprise BOUYGUES CONSTRUCTION est décrite comme une organisation hiérarchique où la création de liens et la transmission du savoir se fait par compagnonnage. En dehors de cette voie, le partage de connaissance et d'information n'est pas reconnu comme une activité à valeur ajoutée pour le collaborateur. Il n'est pas reconnu officiellement et n'est donc ni sanctionné, ni valorisé. Comme l'explique un des collaborateurs : « *Tant que la collaboration n'est pas explicitement ou officiellement reconnue, le collaborateur aura du*

*mal à prendre du temps pour s'y investir* ». De fait les processus de circulation de l'information sont très formalisés. Une personne interrogée évoque que plus on monte dans la hiérarchie, plus cette circulation de l'information est formalisée : les cadres par exemple passent très souvent par leur assistante pour communiquer : *« c'est mon assistante qui s'en charge »*. Au-delà, pour être pertinente pour les collaborateurs BOUYGUES CONSTRUCTION l'information doit être traçable et son processus de partage doit être formalisé. L'idée évoquée est celle du *« partage contrôlé »* de l'information *« sérieuse »*. Cette idée de processus formalisé de circulation de l'information est notamment évoquée concernant le partage d'information par email. Ainsi un collaborateur évoque que *« des règles devraient être imposées à tous les collaborateurs afin d'améliorer les soucis récurrents de la communication par emails »*.

Ce formalisme dans les échanges est considéré comme une spécificité de BOUYGUES CONSTRUCTION partagée par tous les collaborateurs quelque soit leur âge. Une jeune embauchée, ancienne stagiaire de BOUYGUES TELECOM, évoque ainsi la différence de comportements sur ce point des collaborateurs BOUYGUES CONSTRUCTION et BOUYGUES TELECOM : *« Je suis un peu déçue car la population Bouygues Construction est très formelle et peu dynamique. Par exemple, les stagiaires et jeunes embauchés de Bouygues Telecom ont des systèmes de rencontre pour planifier des événements After Work ou des apéritifs. Ceci n'est pas le cas de Challenger. »*

Les collaborateurs évoquent que le collaborateur BOUYGUES CONSTRUCTION ne ressent pas spontanément le besoin d'un outil de réseau social car il considère qu'il a déjà un réseau social qu'il sait activer. Ainsi un cadre évoque que face à cette idée de réseau social, *« un collaborateur pourrait se dire : j'ai déjà mon réseau, je n'ai pas à aller voir ailleurs »*. Un autre évoque : *« On connaît déjà les experts, on n'a qu'à les contacter directement »*. Un autre indique encore *« je ne vois pas à quoi cela (l'outil de réseau social) pourrait aider dans les démarches de tous les jours, car cela vient en plus de ce qu'il y a déjà »*. Ces réseaux sociaux présents dans l'organisation se sont construits au fil des expériences professionnelles de chacun mais aussi par l'appartenance au même établissement d'enseignement supérieur en formation initiale : *« Chez Bouygues Construction, je connais bien mes collègues, mais aussi les amies des amies qui travaillent à Bouygues Construction et le réseau des anciens élèves de mon école. »* Cette culture d'appartenance à la même école est cultivée et entretenue par l'entreprise dans la mesure où elle crée des projets de formation qui ont pour objectifs de

regrouper les jeunes diplômés ayant le potentiel pour évoluer dans le groupe (Haut Potentiels) lors de formations spécifiques à la prise de décisions ou au leadership par exemple. Le suivi en commun de ces formations permet d'entretenir ce réseau social.

En parallèle, des expériences de travail inter-services permettant une collaboration transversale au sein de l'entreprise sont évoquées par les personnes interrogées. Certains projets basés sur le partage des informations et des connaissances sont évoqués « *Challenger organise un événement annuel appelé "Innotech forum" ; c'est un lieu de rencontre où nous pouvons faire émerger des solutions techniques qui seront pris en compte dans les projets de construction durable de demain.* » Des initiatives lancées par la HOLDING BOUYGUES (Telecom, Construction, TF1, Alstom) sont aussi présentées comme le cas de BYPEDIA, un réseau social groupe : « *Bypedia crée un nouvel annuaire où l'on déclare son réseau social mais aussi avec des catégories telles que les compétences, les centres d'intérêts (professionnel et extra professionnel).* » Néanmoins ces initiatives mobilisent peu et sont citées à titre d'exemple.

## **2.2 Un outil décrit comme nécessaire et utile mais qui bouscule les pratiques de travail**

Dans ce contexte, le déploiement d'un outil de réseau social est perçu comme une nécessité qu'il faut accepter mais qui est vécu avec résistance. Une des idées qui revient à de nombreuses reprises concerne la nécessité de la mise en place de ces outils pour répondre aux attentes des potentiels collaborateurs de demain : « *Il faut faire quelque chose au sujet des communications intra entreprises. Les jeunes ont plus des capacités d'échanges virtuels et si d'ici 10 ans tout reste comme c'est actuellement, Bouygues Construction ne sera plus une entreprise attractive.* » Deux autres utilités sont aussi évoquées concernant l'outil : faire remonter des informations de terrains pour les personnes en charge de la coordination globale et éviter de « *ré-inventer la roue* ». Ainsi l'outil de réseau social est perçu comme « *un outil de remontée d'information plus pertinent que l'email* » ou un outil permettant « *la remontée des données afin d'élaborer les reportings nécessaires pour répondre aux normes* ». D'autres collaborateurs expriment que ces outils sont utiles « *pour ne pas avoir à réinventer ce qui a déjà été faits* ».



Lors des entretiens, les collaborateurs ont présenté les fonctionnalités qu'ils désirent voir dans le nouvel outil s'il était déployé. Les photos et des informations moins formalisées sont jugés utiles par certains: « *Partager des photos me semble particulièrement intéressant ou encore avoir des informations concernant des événements particuliers à BOUYGUES CONSTRUCTION. De plus c'est intéressant car ça sera différent du blog Bouygues qui est trop corporatif.* » Par ailleurs, la moitié des effectifs de Bouygues se trouvent en dehors du territoire français et de ce fait les collaborateurs imaginent que cet outil pourrait leur donner des informations de localisation : « *Il peut être fort utile d'avoir une imitation de Google Maps où l'on pourrait voir visuellement la position géographique de chaque collaborateur, si possible avec l'heure locale pour savoir s'il est possible d'engager une communication rapide.* » Avec cet outil, d'autres collaborateurs imaginent qu'ils pourraient plutôt acquérir une meilleure compréhension de leur environnement et des personnes qui les entourent : « *La photo devrait être obligatoire pour tout le monde car ça permet une approximation préalable lors d'une éventuelle rencontre...Il serait intéressant d'avoir un organigramme complet et interactif pour qu'on puisse voir depuis un point quelconque le lien vers n'importe quel niveau d'autorité... Il serait aussi utile de mettre les centres d'intérêts et expériences des collaborateurs et des expatriés... L'avantage serait qu'on puisse connaître le parcours des collègues ou les expériences de chacun à l'étranger... Il serait aussi intéressant de voir les statuts des collaborateurs par rapport aux projets de chacun par exemple tel travaille sur ce projet qui vient de commencer et aussi sur l'autre qui est en phase de finalisation.* » Les personnes interrogées projettent aussi sur cet outil des attentes plus techniques et spécifiques qui s'inspirent de fonctionnalités déjà existantes ailleurs : « *J'aimerais avoir des possibilités de créer des espaces publics ou privés de discussions et de travail, tous accessible avec un accès externe par le VPN.* » Un autre participant nous rapporte : « *Je veux une fonctionnalité où le dernier plan est automatiquement mis à jour pour pallier le problème de versions des plans car tout le monde aura les mêmes documents et informations. De plus, les clients y auront accès et donc peuvent directement faire les changements qu'ils croient pertinents. Et surtout tout sera classé au fur et à mesure et on ne cherchera plus chacun dans son coin.* »

Toutefois l'outil est perçu comme bousculant le mode de fonctionnement de BOUYGUES CONSTRUCTION. De nombreux risques sont évoqués quant à l'utilisation de ces technologies. Le risque de visibilité du fonctionnement informel du Groupe est évoqué : « *Si tout était visible de tous, alors certaines entités ou équipes chercherait à embellir leur situation pour des raisons de prestige ou même de bonus* ». Le risque de dissémination de

l'information ou de perte de contrôle sur l'information pouvant déstabiliser l'organisation est aussi évoqué au regard de cas vécus sur les réseaux sociaux externes. Ainsi un collaborateur pose la question suivante « *Que ce passera-t-il si un collaborateur est licencié et peu transmettre des messages négatifs pour l'organisation dans un système d'information tel qu'un outil de réseau social ? Même chose pour les réductions de salaires ?* ». Un autre exprime ses craintes de « *fuites d'information vers la concurrence* ». Enfin les personnes interrogées mettent presque toutes en avant les risques de confusion entre la vie privée et la vie professionnelle : « *L'idée du déploiement d'un outil de réseau social est intéressante et peut être utile mais je n'ai pas une vision claire sur comment on va pouvoir délimiter la frontière entre le privé et le professionnel.* » Un autre collaborateur a ajouté : « *pour une implémentation d'un tel outil dans un milieu professionnel, il faudrait faire une vraie distinction entre la vie privée et la vie professionnelle.* »

Les collaborateurs sont prêts à intégrer ce nouvel outil mais ils souhaitent continuer à travailler avec le mode fonctionnement actuel. L'outil doit s'intégrer dans le modèle de fonctionnement informel de BOUYGUES et dans les pratiques de travail existantes sans les remettre en cause : « *Je suis pour ce type d'outils parce qu'ils impliquent la pro activité. Cependant l'implémentation de l'outil ne peut réussir que si ce dernier rester focalisé sur le travail et donc professionnel et s'il est bien accompagné et facile à utiliser* » Un autre collaborateur précise : « *Le besoin d'un outil de Réseau Social doit venir en réponse à un besoin identifié et bien défini. La fonctionnalité délivrée doit avoir un sens et un objectif qui doit être très clair. Parce que fournir un outil qui n'a pas un sens d'utilité, il ne sera pas approprié par les collaborateurs.* » Selon les personnes interrogées son acceptation par les collaborateurs dépend de l'incitation du Top Management à utiliser ce type d'outil. L'acceptation nécessite également un accompagnement spécifique permettant une intégration effective des technologies dans les pratiques de travail. Ils attendent de la formation « *Il y a un manque de publicité, de communication pour faire connaître les outils. Aussi un manque d'accompagnement pour pouvoir remonter des problèmes. Certaines fois il n'y a personne pour assurer la formation aux nouveaux outils.* » . Ils attendent également des procédures pour faire rentrer ces outils dans les pratiques de travail: « *ces outils sont très bons, le problème c'est leur alimentation* ». Enfin il souligne que l'acceptation de cet outil dépendra aussi de la capacité du Groupe à prouver le gain qui pourra être retiré de son utilisation. Une

personne interrogée souligne « *qu'il n'y a pas de progrès sans mesure. La question est qu'est-ce qu'on peut gagner avec cet outil ? Qu'est-ce qu'on peut perdre ?* ».

Ainsi l'idée de déployer un outil de réseau social au sein de l'entreprise est principalement perçue comme impactant les modes de travail et surtout le mode de fonctionnement informel de l'organisation.

## Conclusion

Dans le cas que nous avons étudié, les collaborateurs interrogés perçoivent l'idée du déploiement de l'outil de réseau social comme le signal que l'entreprise souhaite faire évoluer les pratiques de travail de l'entreprise BOUYGUES CONSTRUCTION pour aller vers une organisation plus collaborative, plus transversale et moins formelle. L'outil est décrit comme le symbole d'une mutation sociale qu'il faut intégrer (arrivée d'une nouvelle génération de salariés au travail). Il symbolise la nécessaire adaptation face à cette mutation.

Néanmoins les collaborateurs perçoivent aussi ce signal comme le symbole d'une déstabilisation potentielle de l'organisation. En décrivant précisément le mode de fonctionnement de BOUYGUES CONSTRUCTION, ils soulignent à quel point l'adoption d'un nouveau mode de fonctionnement plus collaboratif et moins formel pourrait être préjudiciable à l'organisation. Ils exposent que l'ensemble de l'organisation BOUYGUES CONSTRUCTION est construite sur un modèle antinomique avec le modèle véhiculé par l'outil de réseau social. Ils précisent que si ce modèle est mis à mal, il devrait conduire à remettre en cause jusqu'à la définition de ce qu'est le temps et la nature même du travail du salarié (risques autour de la remise en question de la délimitation vie privée/vie professionnelle). Par ailleurs la remise en cause de ce modèle pourrait amener à perdre des positions concurrentielles (fuite d'information vers la concurrence) ou atteindre l'image de marque de l'entreprise. Pour eux il faut certes intégrer cette nouvelle génération mais en suivant les règles de fonctionnement actuelles.

A travers cette idée de déploiement de l'outil de réseau social les collaborateurs perçoivent que le développement du capital social devient un enjeu pour l'entreprise mais ils souhaitent conserver son mode de développement actuel. L'entreprise peut chercher à accentuer le développement de ce capital mais ses voies de développement devront correspondre aux voies actuelles de développement. Les acteurs acceptent une amplification de ce qui existe déjà pour répondre aux exigences de mutations de l'environnement social mais pas de transformations profondes des modes de travail. Dans ce cadre, ils voient bien comment mieux exploiter le capital social via les outils de réseaux social. L'outil de réseau social est alors vu comme un outil de contrôle du réseau social : il permet de tracer des pratiques

antérieures et d'éviter d'avoir à les réinventer ; il permet de localiser un individu et d'identifier sa disponibilité ; il permet de faire des remontées d'information plus précises pour les reportings ; il permet de voir la position et le statut de chacun ; enfin il permet de formaliser, tracer et classer des échanges d'information. Ainsi à l'évocation de l'idée de déploiement d'un outil de réseau social, les collaborateurs interrogés évaluent comment en faire un outil de contrôle confortant le modèle de fonctionnement informel de BOUYGUES CONSTRUCTION.

Au-delà, l'étude montre que les acteurs ne sont pas particulièrement moteurs dans la transformation de l'organisation. Ils ne s'emparent pas immédiatement de la technologie ou de la logique d'action de réseau social pour aller vers un modèle d'organisation moins formel où ils pourraient avoir plus de liberté et de marge de manœuvre. Ils attendent que leur soit proposé un modèle conciliant logique d'action dominante et nouvelles potentialités offertes par les réseaux sociaux.

Chapitre 6 : Résultats et discussion de l'étude exploratoire, de l'étude inter-cas (Mairie du nord et Mairie du sud) et de l'étude intra-cas (BOUYGUES CONSTRUCTION)

---

## *Introduction*

Pendant la phase de pré-implantation de l'outil SNA et dès la phase d'exploration menée au sein de la Mairie du sud, nous avons pu identifier des logiques d'action en confrontation portées par des groupes sociaux différents. L'analyse de l'étude inter-cas, menée au sein de la Mairie du nord et la Mairie du sud, a permis une compréhension plus fine de ces premières constatations. En effet, dans le premier cas (Mairie du sud), nous avons rencontré au sein de l'organisation des groupes d'acteurs qui ont aisément reconnu et apprécié la valeur que la visibilité du capital social amenée par l'outil SNA peut apporter à leur organisation. A l'inverse, les acteurs du deuxième cas (Mairie du nord), appréhendent la visibilité du capital social avec beaucoup de scepticisme et d'anxiété. Par ailleurs, la deuxième étude, menée au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION a permis d'aller encore plus loin dans l'analyse du phénomène étudié et d'enrichir nos résultats.

L'analyse de ces différents cas a donné lieu à trois principaux résultats que nous présentons dans deux sections. La première section fait référence au processus d'appropriation de l'outil SNA et montre dans quelles mesures ce processus est influencé par les dynamiques sociales. Dans la deuxième section, nous expliquons l'interprétation symbolique à laquelle l'introduction d'un outil SNA est sujette. Nous montrons alors, dans chacune des trois organisations (Mairie du nord, Mairie du sud et BOUYGUES CONSTRUCTION), comment l'idée de mettre en place une nouvelle technologie telle que SNA est perçue et interprétée par les acteurs.

## **Section 1 : Processus d'appropriation de l'outil SNA en deux phases**

L'étude inter-sites menée au sein de la Mairie du nord et la Mairie du sud montre en premier lieu que le processus d'appropriation se déroule en deux temps distincts. Ainsi, les dynamiques sociales autour de l'appropriation de la technologie SNA conduisent à une appropriation socio-politique en deux phases.

Cette section est divisée en deux parties. Dans un premier temps, nous présentons la première phase d'appropriation qui montre que l'introduction de l'outil SNA au sein d'une organisation, fait prendre au capital social une dimension symbolique. Ceci conduit les différents acteurs à s'engager dans une lutte pour une appropriation stratégique du capital symbolique. Cette lutte, présentée dans la deuxième partie, n'a pas été menée d'une manière similaire d'un groupe social à un autre puisque chacun est à la quête de ses intérêts particuliers.

### **1.1. Première phase du processus d'appropriation : Une nouvelle dimension symbolique pour le capital social à travers l'outil SNA**

Le capital social ayant toujours existé au sein de l'organisation sous la forme d'une ressource intangible et informelle, il n'était pas nécessaire pour les individus de prendre le contrôle de cette ressource. Par ailleurs, l'outil SNA est un outil 2.0, intuitif, visuel et centré sur l'utilisateur final, il conduit à une compréhension immédiate de ce que peut être le capital social de l'organisation. Il permet alors de visualiser et de contrôler le capital social de l'organisation et l'idée de son déploiement vient bouleverser les idées reçues des acteurs. La visibilité du capital social fait prendre conscience aux acteurs de l'importance nouvelle de la maîtrise du développement du capital social au sein de leur organisation.

Dès la phase exploratoire, qui consiste à accompagner la Direction Logistique et Systèmes d'Information et quelques acteurs clés dans la conception et le paramétrage de l'outil SNA au sein de la Mairie du sud, nous avons constaté que les fonctionnalités de l'outil sont immédiatement assimilées. Dès la première réunion avec le comité de pilotage, nous avons



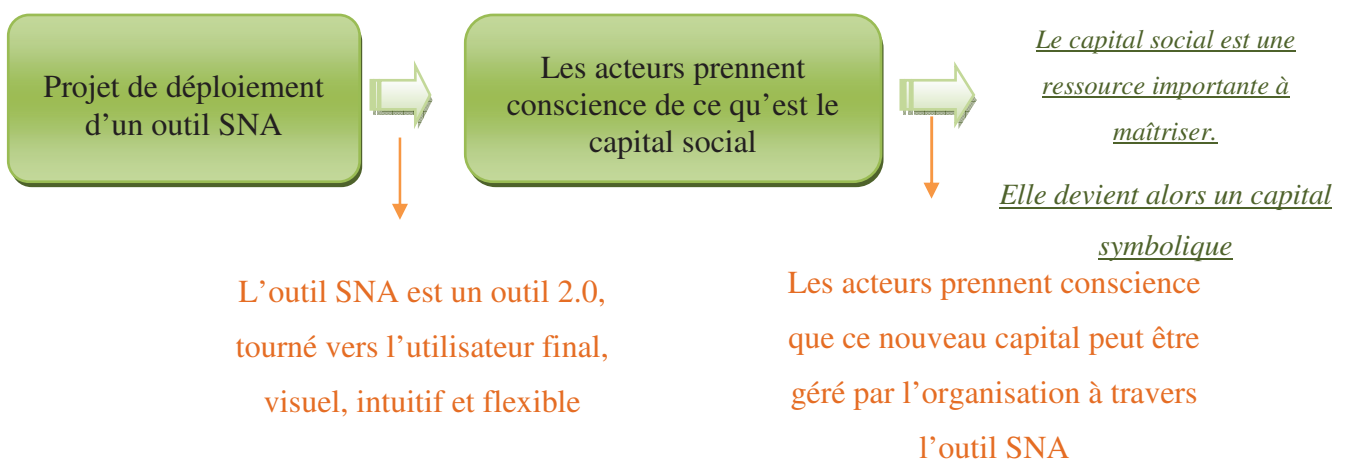
commencé à décrire l'outil SNA en tant qu'un outil de réseaux sociaux et à présenter toutes les fonctionnalités qu'il pouvait offrir si on l'intégrait en tant qu'annuaire de la Mairie. Dès les premières dix minutes de la présentation de l'outil, les membres du comité de pilotage ont clairement saisi ce qu'étaient les réseaux sociaux et le capital social. Ils ont également rapidement compris les usages qui pouvaient être fait avec la technologie. De même pour les participants à la série d'entretiens menés au sein des deux Mairies qui, en testant l'outil pendant l'entretien (Mairie du sud) ou en suivant nos commentaires sur les captures d'écran pour expliquer les fonctionnalités, ont tout de suite compris les enjeux de l'outil et son impact sur leur capital social. Ceci est ressorti dans les échanges que nous avons eus avec eux et où nous avons pu voir leurs considérations et leurs perceptions par rapport à cette ressource. A ce niveau, des groupes sociaux commencent à apparaître se distinguant chacun par sa propre perception vis-à-vis du capital social et son appréhension de l'impact du nouveau dispositif sur cette ressource.

Dans le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION, les personnes interrogées perçoivent l'idée de déploiement de l'outil SNA comme un moyen de développer le capital social. Ils comprennent que cette ressource intangible devient un enjeu pour l'entreprise. Ils voient bien comment mieux exploiter le capital social via les outils de réseaux social. L'outil de réseau social est alors vu par les acteurs de BOUYGUES CONSTRUCTION comme un outil de contrôle du réseau social : il permet de tracer des pratiques antérieures et d'éviter d'avoir à les réinventer ; il permet de localiser un individu et d'identifier sa disponibilité ; il permet de faire des remontées d'information plus précises pour les reportings ; il permet de voir la position et le statut de chacun ; enfin il permet de formaliser, tracer et classer des échanges d'information.

La décision de déployer un outil SNA fait donc prendre une dimension symbolique au capital social (*cf.* figure 17) : le capital social devient un enjeu de pouvoir pour les acteurs de l'organisation et ouvre à une lutte pour son appropriation. Selon la théorie de la structure sociale de Bourdieu (1994), les individus sont en quête du capital quel qu'elle soit sa nature (culturelle, économique ou sociale) qui dispose de plus de valeur dans leur classe sociale. Appliquée à un contexte organisationnel, cette théorie suppose que les individus poursuivent, obstinément ou même accidentellement, le capital qui est le plus nécessaire à leur succès dans leur champ organisationnel qui peut être un département, une profession particulière ou

encore un niveau hiérarchique. Le « *capital symbolique* » permet à ceux qui le détiennent d'accéder à un certain nombre de ressources et d'avantages et donc de privilégier certains individus par rapport à d'autres. Ce capital a en effet de la valeur en lui-même même si les ressources réelles fournies par le capital ne sont pas particulièrement avantageuses. De ce fait, le capital social épousant cet aspect symbolique devient une ressource convoitée par les groupes d'acteurs qui rentrent en concurrence pour s'approprier ce capital symbolique. L'appropriation de la technologie SNA passe alors par une deuxième phase de lutte pour l'appropriation du capital social par les groupes sociaux à travers différentes stratégies. La maîtrise du capital social à travers la technologie est perçue comme un élément qui permet de dominer dans l'organisation.

**Figure 17 : Première phase d'appropriation : Quand le capital social devient capital symbolique à travers l'outil SNA**



## 1.2. Deuxième phase du processus d'appropriation : La lutte des groupes sociaux pour une appropriation stratégique du capital symbolique

L'arrivée d'un nouveau capital (capital symbolique), susceptible de changer le jeu de domination, déstabilise l'organisation. Les acteurs ne sont pas familiers avec cette notion de capital social. Ils prennent alors le temps de comprendre l'enjeu de la maîtrise de cette

---

nouvelle ressource pour ainsi mesurer comment le capital social peut devenir capital symbolique et une source de domination au sein de l'organisation. Avant de s'engager dans une stratégie d'appropriation, des groupes d'acteurs se forment pour tenter d'être au fait des implications de l'utilisation de cette nouvelle ressource. Au sein de la Mairie du nord, nous avons identifié deux groupes sociaux alors que dans la Mairie du sud nous avons pu recenser cinq groupes d'acteurs. En réalité, ces groupes sociaux peuvent être ramenés à deux grandes catégories : des groupes sociaux disposant de ressources bien développées (un capital social bien étendu et une position hiérarchique ou centrale au sein de l'organisation) et des groupes sociaux disposant de ressources peu développées ou encore limitées (un capital social limité et une position au niveau inférieur de la hiérarchie). A l'issue de leur analyse des potentielles conséquences de ce nouveau capital, chaque groupe social met en œuvre une stratégie d'appropriation de l'outil SNA en fonction des ressources dont ils disposent (le capital social) et qui sert le mieux leurs intérêts mais aussi celle qui les protège d'une éventuelle redistribution des jeux de pouvoir et de l'influence dans l'organisation. Cette deuxième phase d'appropriation est synthétisée dans la figure ci-après (cf. figure 18).

Tout d'abord, il y a une prise de conscience des enjeux de la visibilité du capital social à travers la nouvelle technologie. L'outil est perçu comme une opportunité pour redéfinir « *les zones d'incertitude* » (Crozier et Friedberg, 1977) et l'état du jeu social au sein de leur organisation. Au cours de la phase d'exploration par exemple, les partenaires sociaux ont tenté d'exploiter le test de l'outil et d'en tirer profit pour négocier des ordinateurs utiles à leurs activités syndicales. Un autre exemple est celui du groupe de directeurs fonctionnels (identifié au sein de la Mairie du sud lors de l'analyse des entretiens) qui d'une part sont conscients que, l'outil étant flexible et ergonomique, il pouvait être facilement utilisé pour mieux gérer toutes les ressources (tangibles et intangibles) et mieux contrôler l'activité de l'organisation. D'autre part, ils identifient également que l'introduction de la thématique du capital social via la technologie SNA peut bousculer les périmètres de chaque entité et remettre en cause les zones d'incertitudes. Il y a une appréhension vis-à-vis des enjeux de cette technologie qui va fortement remettre en cause le périmètre de chacun et pourrait de ce fait conduire à une redéfinition du jeu social. D'autres groupes constitués essentiellement d'agents exécutants et de catégorie C, ont compris par exemple qu'une fois alimenté en données concernant les profils et les compétences de chacun, l'information étant très visuelle serait alors facile d'accès et pourrait être utilisée notamment par leurs responsables

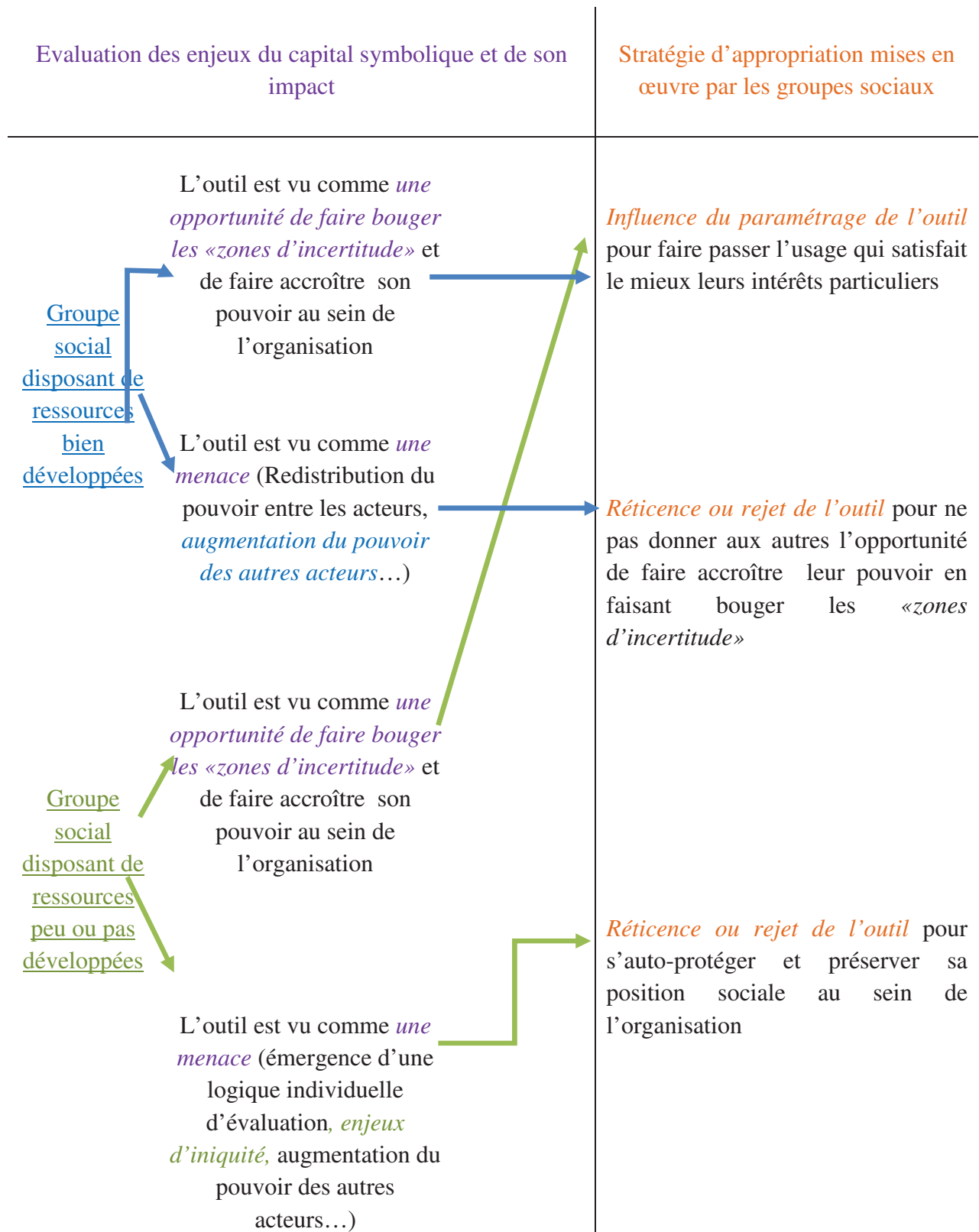
---

hiérarchiques. Ils ont identifié l'enjeu que cet outil peut avoir en termes d'évaluation et de transparence concernant les acquis et expériences de chacun, la transparence conduisant naturellement à la diminution des zones d'incertitudes entourant l'action de l'agent et donc le pouvoir de chaque agent.

Ensuite, selon leur sensibilité aux enjeux de la mise en place d'un outil SNA, chaque groupe social met en œuvre une stratégie d'appropriation du capital symbolique. Les groupes d'acteurs disposant d'un capital social bien développé, développent une stratégie d'appropriation adaptée à leur situation confortable au sein de l'organisation. Les groupes sociaux concernés cherchent à préserver leur capital symbolique et de protéger leur domination et influence au sein de l'organisation. Alors que certains préfèrent déployer une stratégie « *d'auto-protection* » (Beaudry et Pinsonneault, 2005) en rejetant l'outil pour empêcher ainsi la redistribution de l'influence au sein de l'organisation (le cas du groupe représentant le top de la hiérarchie au sein de la Mairie du sud) ou pour s'opposer à une logique d'évaluation individuelle affichée aux yeux de tous et de comparaison entre les acteurs à laquelle peut conduire l'outil SNA (Le groupe constitué d'agents exécutants et de catégorie C). D'autres groupes, à l'inverse, sont dans une stratégie de « *maximisation des bénéfices* » créant des usages servant leurs intérêts particuliers. Ceci est le cas du groupe des directeurs fonctionnels (au sein de la Mairie du nord et la Mairie du sud) qui souhaitent s'approprier l'outil comme un outil de contrôle de gestion. En voulant gérer rationnellement toutes les ressources de l'organisation, ces directeurs sont tentés d'utiliser l'outil pour exploiter le capital social des agents comme moyen de diminuer les « *zones d'incertitudes* » entourant leurs tâches (contrôle de l'individu et des ressources qu'il mobilise pour effectuer sa tâche). En plus des usages liés au contrôle de gestion, d'autres usages ont été imaginés par les acteurs en vue de développer la collaboration inter-services, d'améliorer la gestion des projets ou encore de faire émerger la culture de la transversalité. Ces divers usages, nés des différentes stratégies d'appropriation, ont été rendus possibles grâce aux caractéristiques de l'outil SNA en termes de flexibilité et de souplesse dans le paramétrage du dispositif. En effet, les potentialités de ces technologies 2.0 en termes de flexibilité et de personnalisation permettent aux acteurs de développer une bonne maîtrise technique de l'outil pour orienter le développement du capital social dans un sens servant leurs intérêts et confortant leur position sociale dans l'organisation. Chaque groupe d'acteurs fait en sorte de détourner l'outil vers ce qui sert le plus ses intérêts.

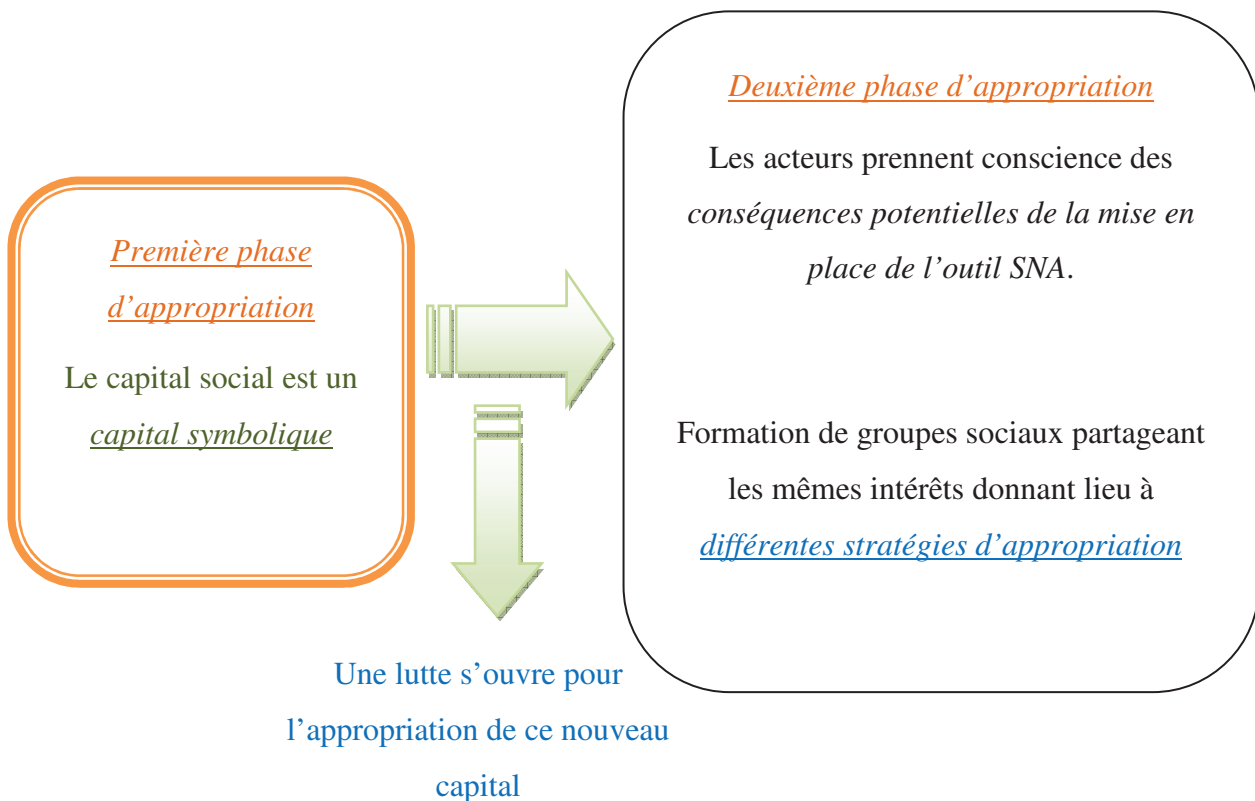
Par ailleurs, chez BOUYGUES CONSTRUCTION, l'outil SNA est perçu comme un moyen de développer le capital social. Toutefois, les acteurs souhaitent conserver son mode de développement actuel qui est informel. Ils admettent bien que l'entreprise souhaite gérer cette ressource (le capital social) et accentuer son développement mais s'opposent au recours à l'outil SNA pour cette fin. Pour ces acteurs, les voies de développement du capital social doivent correspondre aux voies informelles et actuelles de développement. Les acteurs acceptent une amplification de ce qui existe déjà pour répondre aux exigences de mutations de l'environnement social mais ne sont pas prêts à des transformations profondes des modes de travail. Ainsi à l'évocation du déploiement d'un outil de réseau social, les collaborateurs interrogés évaluent comment en faire un outil de contrôle confortant le modèle de fonctionnement informel de BOUYGUES CONSTRUCTION.

**Figure 18 : La deuxième phase du processus d'appropriation de l'outil SNA au travers du prisme de la théorie de l'acteur stratégique et de la théorie de la pratique**



Les dynamiques sociales autour de l'appropriation de la technologie SNA conduisent à une appropriation socio-politique en deux phases. Durant la première phase, les acteurs prennent tout d'abord conscience des enjeux du nouveau capital symbolique et se questionnent alors de l'impact de la nouvelle ressource gérée (comment la nouvelle dimension donnée au capital social peut-elle servir ou gêner les intérêts du groupe d'acteurs ?). Ensuite, dans une deuxième phase d'appropriation socio-politique de l'objet de gestion de cette ressource qu'est la technologie, les groupes d'acteurs évaluent son impact sur leurs positions sociales (comment la technologie peut-elle servir ou gêner les intérêts des groupes sociaux ?). A l'issue de leur évaluation, différentes stratégies d'appropriation du capital symbolique sont mises en œuvre pour mieux conforter leurs positions sociales ou se préserver d'une éventuelle redistribution des jeux de pouvoir au sein de l'organisation.

*Figure 19 : La synthèse du processus d'appropriation de l'outil SNA*



---

---

## **Section 2 : Notions symboliques autour de l'introduction de l'outil SNA**

A travers les différents cas, nous avons pu constater que l'idée du déploiement de l'outil SNA est l'objet de différentes interprétations symboliques. Ces interprétations viennent conforter les acteurs dans leurs conceptions du changement technologique et leurs perceptions de ses conséquences. Les notions symboliques autour de la mise en place d'un outil SNA, jouent un rôle important dans la définition de la stratégie d'appropriation à mettre en œuvre par les divers groupes sociaux. Ces notions symboliques sont discutées au cours de cette section et appuyée par des faits concrets observés dans chacune des trois organisations.

### **2.1 L'outil SNA comme le symbole de la légitimité du pouvoir et du contrôle**

La théorie de l'information comme Signal et Symbole développée par Feldman et March (1981) met en avant la dimension symbolique qui entoure le déploiement et l'utilisation des Systèmes d'Information dans les organisations. D'après les auteurs, la gestion de l'information et l'utilisation de SI associés par l'entreprise lui permet de **symboliser que le processus de décision est légitime, que les décideurs sont de bons décideurs et que l'organisation est bien gérée**. La mise en place d'un SI est donc aussi un signal envoyé aux collaborateurs de l'entreprise que l'organisation est bien gérée selon les critères du « *mythe* » Wébérien de la rationalité et du contrôle. Dans notre cas, l'outil SNA est perçu comme le symbole de la capacité de l'organisation à gérer rationnellement toutes les ressources de l'organisation y compris celles qui sont informelles et intangibles comme le capital social. A travers l'outil SNA, l'organisation peut légitimer son contrôle du réseau social des acteurs et de leurs activités. L'outil permet de gérer le capital social de l'organisation comme toute autre ressource tangible mais permet aussi de gérer et de contrôler le budget, les tâches et activités des acteurs, les équipements, les ressources physiques, etc. D'après Boland et al. (2007), il est difficile de contrôler une ressource non mesurable mais une fois que c'est rendu possible, tout l'enjeu managérial est de pouvoir la gérer rationnellement. Certains acteurs (le groupe social des directeurs fonctionnels) y voient alors l'occasion d'accroître leur champ de contrôle par



---

une visualisation d'un traçage des activités de tous les acteurs qu'ils gèrent directement ou indirectement. L'outil SNA devient alors un symbole du contrôle légitime des acteurs et vient asseoir la stratégie d'appropriation de certains groupes sociaux. Cette visibilité amenée par l'outil s'inscrit dans un phénomène panoptique au sens de Foucault (1975). Cet effet repose sur le sentiment qu'ont les acteurs d'être surveillés de manière permanente sans être rassurés quant à l'utilisation finale que fait l'organisation des informations les concernant. De cette façon, l'outil SNA peut devenir un symbole de l'oppression pour les acteurs se trouvant au niveau inférieur de l'organigramme: non seulement les responsables hiérarchiques peuvent contrôler les ressources physiques, mais ils peuvent également contrôler leurs ressources informelles. Dans l'un de nos cas, la culture organisationnelle elle-même semble avoir atténué cette préoccupation chez les travailleurs de niveau inférieur alors que dans l'autre cas, la culture organisationnelle est un amplificateur de cette préoccupation.

## **2.2 L'outil SNA comme le symbole d'une mutation de la culture de l'organisation**

Lors de l'évaluation des conséquences potentiellement induits par la mise en place de l'outil SNA, il y a eu une prise de conscience progressive des potentialités de changements organisationnels suscitées par le déploiement de la technologie. Ainsi dès la présentation de l'outil, les acteurs évoquent que l'outil appelle à un changement culturel des pratiques de travail. **La nouvelle technologie est perçue comme le symbole que l'organisation souhaite faire évoluer les pratiques de travail pour aller vers une organisation plus collaborative, plus transversale et moins formelle.** En effet, les fonctionnalités de l'outil et sa représentation de l'organigramme sous la forme d'un réseau relationnel traduisent l'importance nouvellement accordée à la collaboration transversale et inter-services. L'outil est ainsi perçu comme un signal de la hiérarchie témoignant de son soutien envers le mode de travail collaboratif.

Les travaux de Boland, Lytinen et Yoo (2007) ont montré comment des changements au niveau de la représentation digitale d'activités qui sont au cœur d'un système, peuvent conduire à des changements dans les pratiques de travail. Transposé à notre cas, le changement de la représentation des liens hiérarchiques et formels des acteurs (d'un organigramme à un réseau de relations) montre que l'outil SNA peut bouleverser les

---

processus de travail en passant du modèle bureaucratique au modèle collaboratif et transversal. Toutefois, ceux qui disposent de plus de pouvoir au sein de l'organisation cherchent à contourner ces changements en tentant de mettre en œuvre une stratégie d'appropriation leur permettant de préserver leurs avantages dans l'organisation. Ainsi, même si l'outil symbolise la mutation vers une nouvelle forme organisationnelle, les acteurs ne semblent pas être prêts à intégrer ce changement et à soutenir cette mutation.

### **2.3 L'interprétation symbolique de l'introduction de l'outil SNA au sein de la Mairie du sud et la Mairie du nord**

L'introduction d'un outil SNA chez chacune des deux Mairies a fait l'objet d'une interprétation symbolique différente d'un groupe social à un autre. Chaque groupe social interprète symboliquement la décision de la mise en place d'un outil SNA selon sa position sociale au sein de l'organisation, ses perceptions de l'évènement, son évaluation de l'impact de la nouvelle technologie. Dans l'exemple de la Mairie du sud nous avons constaté, au cours de la deuxième phase de l'appropriation de l'outil SNA, l'émergence de groupes sociaux selon leurs évaluations des conséquences potentielles de l'outil SNA et leurs intérêts particuliers. Face à l'évènement technologique, certains groupes ont rejeté l'outil (groupe 1 et groupe 5) tandis que les trois autres groupes ont été enthousiastes vis-à-vis du nouveau dispositif. La représentation symbolique intervient alors pour d'une part conforter les acteurs dans leur position (de rejet ou d'appropriation) et d'autre part pour contribuer à la définition des acteurs de la stratégie à mettre en place. Certains acteurs (groupe 1) voient dans le nouveau dispositif le symbole d'une nouvelle culture susceptible de toucher à l'équilibre de l'organisation et ceci conforte davantage leur stratégie de rejet de l'outil. Un deuxième groupe social, qui initialement est enthousiaste vis-à-vis de l'outil, perçoit un symbole de la légitimité du contrôle des ressources de l'organisation. Ceci lui permet de légitimer un usage de l'outil à des fins de contrôle et donc de renforcement du pouvoir. Le troisième groupe raffine aussi sa stratégie en accordant un usage à l'outil en fonction de son interprétation symbolique. Ce groupe perçoit dans l'outil un symbole d'une gestion rationnelle et légitime d'une information informelle. Ce symbole vient alors légitimer leur utilisation de l'outil comme un outil de gestion des ressources informelles concernant les acteurs (le capital social, les compétences...). Le quatrième groupe, quant à lui, souhaite utiliser l'outil pour développer davantage son propre capital social en étant plus connecté à d'autres à travers la nouvelle

technologie. Ceci est pour eux une vraie opportunité puisqu'ils sont persuadés du soutien de la hiérarchie et le nouvel outil en est le symbole. Enfin, le dernier groupe considère que l'outil n'est aucunement bénéfique pour lui et ils le rejettent. Cependant, leur stratégie de rejet est légitime du fait que l'outil n'est que le symbole de leur exclusion des objectifs de l'organisation. Pour eux l'organisation affiche des orientations et des objectifs qui ne sont pas susceptibles de faire évoluer leurs positions sociales. La connexion entre l'interprétation symbolique et les stratégies d'appropriation des groupes sociaux est synthétisée dans le tableau ci-dessous (cf. tableau 26).

**Tableau 26 : Connexion entre interprétation symbolique et stratégies d'appropriation**

Groupe social	Stratégies d'appropriation des groupes sociaux	Interprétation symbolique de l'introduction d'un outil SNA	Raffinement des stratégies d'appropriation
Groupe 1	<i>Réticence ou rejet de l'outil</i>	Symbole de l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle	Rejet de l'outil
Groupe 2		Symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision	SNA est approprié comme un outil de contrôle et de pilotage
Groupe 3	<i>Influencer le paramétrage de l'outil</i>	Symbole d'une gestion rationnelle et légitime d'une information informelle	SNA est approprié comme un outil de gestion des informations informelles
Groupe 4		Symbole du soutien de la haute hiérarchie pour le développement de pratiques de travail transversales	SNA est approprié comme un outil de mise en relation
Groupe 5	<i>Réticence ou rejet de l'outil</i>	Symbole de leur exclusion des orientations et objectifs de l'organisation	Rejet de l'outil

Les notions symboliques autour de l'introduction d'un outil SNA jouent un rôle de « facilitateur » dans la dimension socio-politique de l'appropriation. Elles confortent les acteurs dans leurs interprétations du changement organisationnel et les accompagnent dans la définition de la stratégie à mettre en place. **L'interprétation symbolique rend légitime**

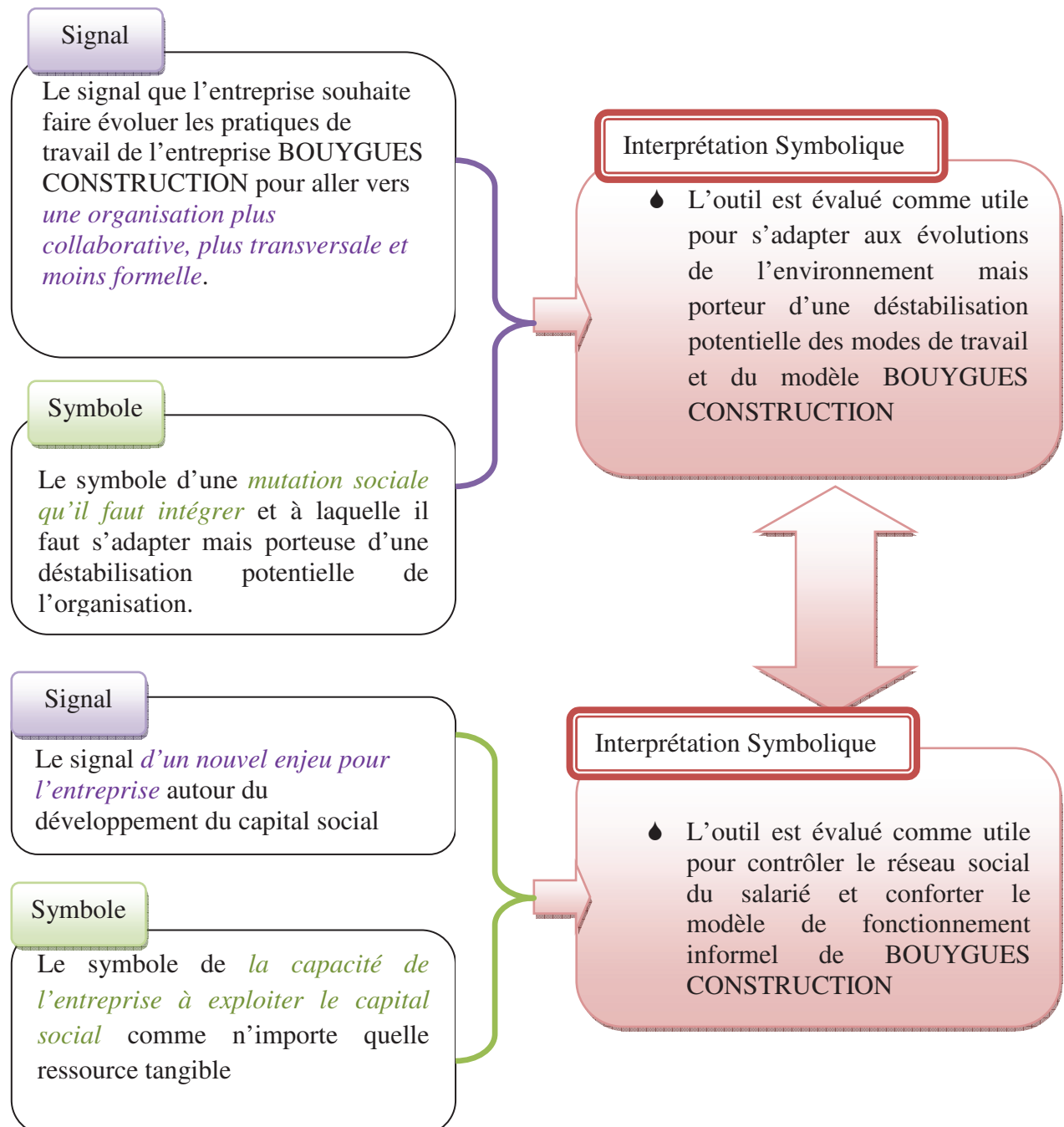
---

**chacune des stratégies puisqu'elle est justifiée par le symbole que la nouvelle technologie véhicule.**

### **2.4 L'interprétation symbolique de l'introduction de l'outil SNA chez les collaborateurs de BOUYGUES CONSTRUCTION**

L'interprétation symbolique de la mise en place de l'outil SNA est également frappante dans le contexte de BOUYGUES CONSTRUCTION (*cf.* figure 20). Dans ce contexte, l'outil est décrit comme le symbole d'une mutation sociale qu'il faut intégrer (arrivée d'une nouvelle génération de salariés au travail). Il symbolise alors la nécessaire adaptation face à cette mutation. Néanmoins les collaborateurs perçoivent aussi ce signal comme le symbole d'une déstabilisation potentielle de l'organisation. En décrivant précisément le mode de fonctionnement de BOUYGUES CONSTRUCTION, ils soulignent à quel point l'adoption d'un nouveau mode de fonctionnement plus collaboratif et moins formel pourrait être préjudiciable à l'organisation. Ils exposent que l'ensemble de l'organisation BOUYGUES CONSTRUCTION est construite sur un modèle antinomique avec le modèle véhiculé par l'outil de réseau social. Ils précisent que si ce modèle est mis à mal, il devrait conduire à remettre en cause jusqu'à la définition de ce qu'est le temps et la nature même du travail du salarié (risques autour de la remise en question de la délimitation vie privée/vie professionnelle). Par ailleurs la remise en cause de ce modèle pourrait amener à perdre des positions concurrentielles (fuite d'information vers la concurrence) ou atteindre l'image de marque de l'entreprise. Pour eux il faut certes intégrer cette nouvelle génération mais en suivant les règles de fonctionnement actuelles. Au-delà, l'étude du cas de BOUYGUES CONSTRUCTION montre que les acteurs ne sont pas particulièrement moteurs dans la transformation de l'organisation. Ils ne s'emparent pas immédiatement de la technologie ou de la logique d'action de réseau social pour aller vers un modèle d'organisation moins formel où ils pourraient avoir plus de liberté et de marge de manœuvre. Ils attendent que leur soit proposé un modèle conciliant logique d'action dominante et nouvelles potentialités offertes par les outils de réseaux sociaux.

**Figure 20 : Les interprétations symboliques autour de l'introduction de l'outil SNA : Le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION**



## Conclusion

Dans ce chapitre nous avons restitué les principaux résultats de ce travail de recherche. Le cadre d'analyse de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg et de la lutte pour le maintien des positions sociales de Bourdieu nous a permis d'analyser en profondeur les dynamiques sociales autour de l'appropriation d'un outil SNA au cours d'une phase de pré-implantation.

Tout d'abord, nous avons pu identifier que ce processus d'appropriation s'effectue à travers deux phases principales : une phase de prise de conscience de la dimension symbolique du capital social et une phase de lutte pour une appropriation stratégique de ce capital symbolique au travers du paramétrage de l'outil. Nous avons également identifié que l'introduction d'un outil SNA est assujettie à différentes notions symboliques (symbole de la légitimité du contrôle et de la supervision, symbole du soutien du top-management des pratiques de travail transversales...) qui viennent légitimer et asseoir les différentes stratégies des groupes d'acteurs. Enfin, nous avons constaté que certains symboles déclenchés par l'introduction du SNA sont étroitement liés à la culture de l'organisation.

Ces résultats viennent enrichir la compréhension du processus d'appropriation de l'outil SNA et mettent en lumière les dynamiques sociales du processus d'appropriation. Néanmoins certains résultats nécessitent un approfondissement et ouvrent alors sur de nouvelles perspectives de recherche dont certaines sont présentées dans la conclusion générale de ce travail de thèse.

## Conclusion générale

---

La conclusion générale d'un travail de thèse est essentiellement l'occasion de prendre du recul par rapport à ce processus de recherche : en revenant tout d'abord les étapes clés de notre étude sur l'appropriation d'un outil SNA, en synthétisant les éléments de réponse à nos interrogations soulevées initialement, en structurant les limites de notre recherche ainsi que les principales contributions que nous retenons. Enfin, nous suggérons de nouvelles pistes de recherche dont nous nous inspirons pour des perspectives futures de recherche que nous envisageons de poursuivre. La synthèse de la recherche est illustrée par la figure 21 ci-après.

## **1. Synthèse de la recherche**

L'objectif principal de ce travail de recherche est de comprendre les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil SNA qui est sur le point d'être déployé au sein de leur organisation. Le système SNA étant un objet disruptif susceptible d'entraîner, dès son déploiement au sein de l'organisation, un changement profond des processus organisationnels ainsi qu'une déstabilisation des pratiques de travail, les acteurs ou encore les groupes sociaux d'acteurs, réagissent différemment face à cet évènement perturbateur et mettent en place des stratégies d'appropriation variées.

Pour être en mesure de comprendre plus en profondeur ce phénomène d'appropriation, notre démarche s'inscrit dans le courant de la sociologie des usages. Nous avons alors présenté certaines théories de l'appropriation comme la théorie de l'acteur réseau de Callon et Latour (1986) qui montre comment une technologie peut être le fruit d'une construction sociale, la théorie de la Construction Sociale de la technologie (SCOT) de Pinch et Bijker, (1984 ; 1987) qui démontre les différentes possibilités d'interprétation d'une technologie dès sa phase de conception, la théorie du coping de Lazarus et Launier (1978) qui étale les différents usages que les usagers peuvent attribuer à un même système à l'issue d'un processus d'évaluation des changements possibles que la nouvelle situation peut engendrer. Les stratégies d'appropriation du nouveau système par les acteurs sont souvent influencées par ce processus d'évaluation. Ainsi et pour tenir en compte des enjeux politiques accompagnant le projet de déploiement de l'outil SNA, nous nous sommes intéressés tout particulièrement à la dimension socio-politique du processus de l'appropriation (de Vaujany, 2006). Comme cadre



théorique, nous nous sommes référés à la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et à la théorie de la pratique de Bourdieu (1980 ; 1985) .

Etant donné le phénomène social étudié, nous avons opté pour une démarche de recherche qualitative interprétative critique qui s'est déroulée en trois temps. Nous avons mené dans une première phase une étude exploratoire au sein de la Mairie du sud pour accompagner la phase de conception et de paramétrage du prototype SNA aux côtés du DSI et d'un groupe de pilotage. Cette étude a constitué une étape d'anticipation pour notre étude de cas inter-sites. Cette dernière a concerné deux collectivités territoriales : la Mairie du sud et la Mairie du nord et nous a permis d'étudier en profondeur le comportement des acteurs face à l'idée de déployer une technologie SNA. Au vu des premiers éléments identifiés à l'issue de l'étude exploratoire et l'étude inter-sites concernant les stratégies d'appropriation des groupes sociaux, nous avons considéré qu'il était intéressant d'étudier le même phénomène dans un autre contexte que celui des collectivités territoriales. Ainsi, la dernière phase de notre méthodologie qualitative est une étude de cas intra-site menée chez BOUYGUES CONSTRUCTION. Les données principales collectées à l'issue des études de cas proviennent principalement d'entretiens semi-directifs et d'un ensemble de réunions. Ce matériau a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2004) en ayant recours au logiciel Nvivo 9.

Le traitement et l'analyse du matériau collecté nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche et plus spécifiquement à nos trois questions posées initialement. Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche ont d'une part affiné et amélioré notre compréhension du phénomène étudié et ont d'autre part contribué à un enrichissement à la fois théorique et managérial de cette recherche. Dans ce qui suit, nous synthétisons l'ensemble des résultats et des contributions respectifs à chacune des études de cas (étude de cas inter-sites et étude de cas intra-site).

## **2. Les apports de la recherche**

Le premier résultat obtenu de cette recherche concerne le processus d'appropriation d'un outil SNA. Ce processus se déroule en deux phases. Une première phase où l'introduction de la technologie SNA fait prendre au capital social une dimension symbolique. Dès lors, une lutte

s'ouvre entre les différents groupes sociaux pour orienter l'appropriation du capital symbolique lors de la deuxième phase. Dans cette lutte, nous assistons à différentes stratégies d'appropriation mises en œuvre par les divers groupes sociaux cherchant chacune à prendre la main sur le capital symbolique en se l'appropriant à des fins de pouvoir, de contrôle ou encore de renversement de l'ordre social établi au sein de l'organisation. Aussi, l'idée de mettre en place un nouveau dispositif tel que SNA est en effet objet à différentes notions symboliques : tandis que certains acteurs perçoivent cette idée comme un symbole légitimant les mécanismes de contrôle, pour d'autres acteurs il s'agit essentiellement d'un symbole témoignant de la volonté de l'entreprise à s'impliquer et s'engager dans une mutation culturelle que les acteurs sont contraints à intégrer.

## 2.1 Contributions théoriques

**Trois principaux enrichissements théoriques majeurs sont corrélés aux résultats de cette recherche.** Tout d'abord, **l'originalité des apports de cette thèse est inhérente à la notion de capital symbolique.** Les technologies sont perçues comme un outil témoignant de la capacité de l'organisation à gérer rationnellement les ressources organisationnelles (Feldman et March, 1981). Leur introduction au sein de l'organisation fait prendre une dimension symbolique à la ressource gérée à travers cette technologie. L'introduction d'une technologie dédiée à la gestion d'une ressource jusque là non valorisée par l'organisation conduit les acteurs à prendre conscience de la nouvelle valeur attribuée par l'organisation à la ressource. Cette dernière devient alors un capital symbolique qu'il faut maîtriser à travers une appropriation stratégique de l'outil. A notre connaissance, la notion de « *capital symbolique* » est peu développée dans le champ des SI.

Ensuite, ce travail de recherche contribue à la compréhension du **rôle que peuvent jouer les Systèmes d'Information dans le maintien ou le développement des positions sociales des acteurs de l'organisation.** La flexibilité et la facilité d'appropriation technique des technologies 2.0 permettent aux acteurs de comprendre rapidement les enjeux organisationnels et politiques autour du déploiement de l'outil. L'idée de déploiement de l'outil fait immédiatement rentrer les acteurs sociaux dans des conflits sociaux, des négociations pour fortement orienter l'usage de l'outil dans le sens qui sert le mieux leurs intérêts.

**Enfin, cette recherche conforte l'idée que le processus d'appropriation d'un outil 2.0 qui est intuitif, souple et tourné vers l'utilisateur met principalement en scène la dimension socio-politique au détriment de la dimension cognitive** (Proulx, 1988 ; de Vaujany, 2006). L'introduction de ces outils au sein de l'organisation défie l'acteur sur sa capacité à s'emparer de l'outil comme un « *outil d'influence* » (de Vaujany, 2005) que sur sa capacité à acquérir une maîtrise technique de l'outil tel que l'exige la dimension cognitive. De plus, **cette dimension socio-politique est enrichie par diverses notions symboliques**. L'introduction de l'outil SNA a été assujettie à différentes notions symboliques. Les acteurs ont développé des représentations symboliques liées à cet évènement en fonction de leurs perceptions de l'impact de l'outil sur leurs positions sociales mais aussi en fonction de la culture de l'organisation. Dans notre cas, ces représentations symboliques ont joué un rôle de facilitateur dans la décision du groupe social de la stratégie d'appropriation à mettre en œuvre. Toutefois, d'autres recherches en SI sont nécessaires pour étudier le rôle des représentations symboliques dans le processus d'appropriation.

## 2.2 Contributions managériales

Cette recherche porte sur une technologie émergente et dont l'usage au sein des entreprises et des organisations n'est pas encore routinier. Les résultats de la thèse peuvent donc être utiles aux managers concernés par la problématique de la mise en place d'un outil SNA dans un milieu organisationnel. Tout d'abord, **ce travail les informe des enjeux du déploiement d'un outil SNA**. La malléabilité des outils 2.0 rend l'introduction du dispositif sujet à différentes interprétations de la part des groupes sociaux. L'outil pouvant se prêter à divers usages, il est important ici que l'introduction d'un outil SNA au sein d'une organisation s'accompagne par une vraie stratégie de communication. Il est essentiel de cadrer le déploiement de l'outil en explicitement les objectifs de l'organisation et la finalité de l'outil visée.

**Cette étude a également montré l'influence de la culture de l'organisation sur le processus d'appropriation d'un outil SNA**. Si les acteurs estiment que l'outil s'oppose aux objectifs de l'organisation ou risque d'introduire des changements organisationnels auxquels ils n'ont pas été préparés, ils peuvent alors le rejeter. L'introduction d'un outil SNA est en

effet perçue comme un évènement perturbateur qui peut impacter les processus de travail et menacer l'équilibre organisationnel. Ceci implique que l'organisation doit envisager un déploiement en plusieurs étapes en s'assurant de bien accompagner les acteurs jusqu'à ce que l'outil s'insère bien dans le quotidien des acteurs. Elle doit aussi expliciter son soutien de l'émergence d'une culture de travail plus transversale et moins verticale.

**Enfin, cette recherche dévoile aux managers dans quelle mesure la décision d'implanter un outil SNA est un amplificateur pour les jeux d'acteurs et les rapports de domination au sein de l'organisation.** Pour les groupes d'acteurs dominants, il s'agit d'une nouvelle opportunité pour s'affirmer en orientant fortement l'outil vers l'usage qui sert le mieux leurs intérêts particuliers. On observe par exemple via ce cas qu'un processus de convergence en vue de la création d'un consensus alignant objectif collectif et intérêts particuliers pourrait être nécessaire à l'acceptation de l'outil. Ceci implique pour les managers que le déploiement d'une telle technologie nécessiterait non plus seulement un alignement de la technologie à l'intérêt collectif et à la stratégie de l'organisation mais également un alignement aux intérêts particuliers.

### **3. Les limites et pistes de recherche futures**

Comme tout travail de recherche, certaines limites d'ordre conceptuel et d'ordre méthodologique se sont immiscées. Nous les identifions dans cette section et montrons dans quelles mesures elles peuvent faire l'objet de voies de recherche futures.

**La limite conceptuelle est inhérente à la nature de l'objet étudié.** En effet, l'originalité de ce projet de thèse tient en partie à l'intérêt porté à une nouvelle technologie émergente à qui le monde des entreprises commence tout juste à s'intéresser. Dans une phase de pré-déploiement, nous nous sommes intéressés à l'appropriation de ces systèmes avant même qu'une « *routinisation* » et une stabilisation de leurs usages n'ont encore pu être observées au sein des organisations. Les acteurs peuvent alors se comporter différemment face à une technologie bien établie au sein de plusieurs organisations et qui s'intègre bien à leur environnement de travail plutôt qu'à une technologie émergente dont l'utilisation dans le monde professionnel reste appréhendée. Néanmoins, cette limite ouvre sur une nouvelle perspective de recherche qui pourrait s'intéresser dans une phase de post-déploiement à

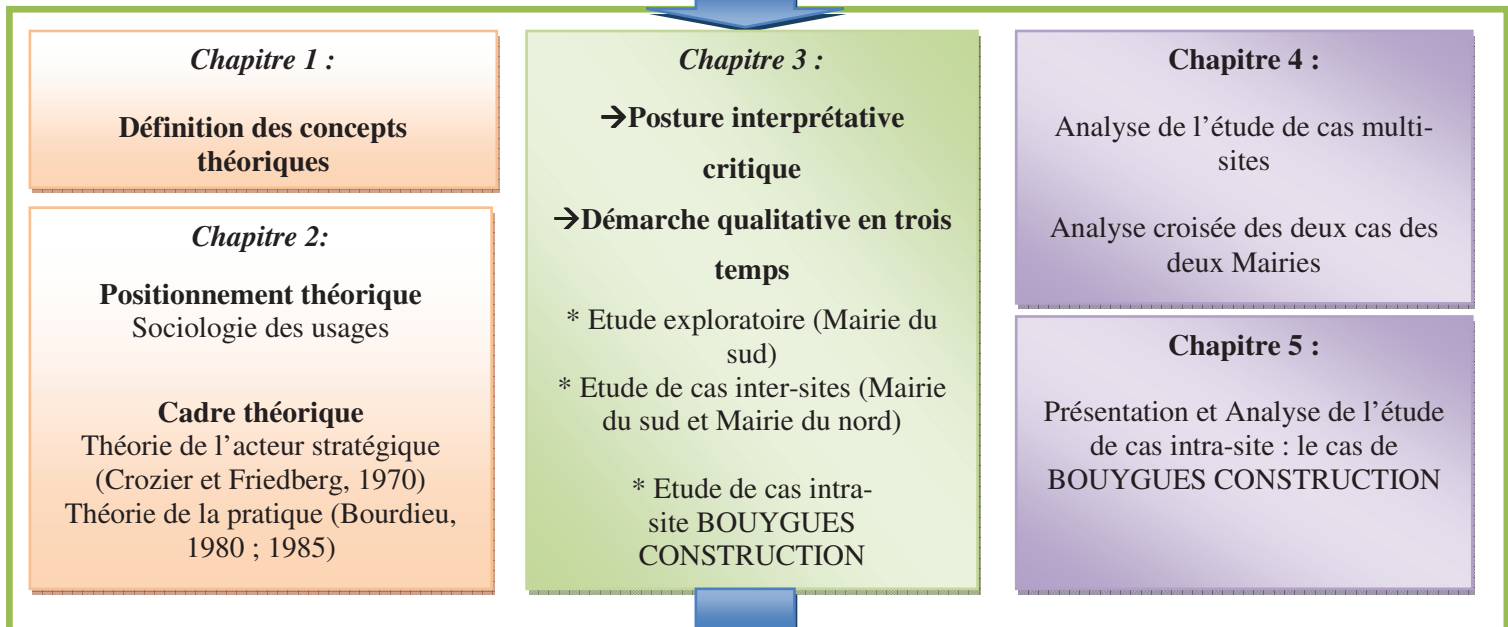
l'usage effectif des technologies SNA et de les comparer aux stratégies d'appropriation initiales des acteurs pendant la phase de pré-déploiement. Comme le soulignent Beaudry et Pinsonneault (2010), les premières perceptions des acteurs vis-à-vis d'une nouvelle technologie sur le point d'être déployée peuvent influencer leurs usages effectifs de cette dernière.

Concernant les limites méthodologiques, deux constatations doivent être soulignées. **La première concerne la sélection des sites** (Mairie du sud, Mairie du nord et BOUYGUES CONSTRUCTION) où la recherche a été menée. En effet ces trois organisations sont fortement imprégnées par une culture hiérarchique et des fondements bureaucratiques. Ce travail a pu montrer que la culture de l'organisation ainsi que les fondements de son fonctionnement émanant et soutenus par la hiérarchie, jouent un rôle important dans les différentes stratégies d'appropriation de la technologie SNA et des signaux et symboles perçus par les acteurs face à l'introduction de ce dispositif. Ceci laisse à considérer qu'étudier le phénomène de l'appropriation des outils de réseaux sociaux et examiner comment les acteurs réagissent face au nouveau changement pouvant être induit par l'outil dans le cadre d'une organisation innovante et motrice du travail transversal (Wallach 1983; Denison et Mishra 1995) peut alors venir enrichir et compléter les résultats de notre travail.

**La deuxième limite méthodologique est liée à la transférabilité de cette recherche et donc sa généralisation.** Myers (1999) considèrent que si des contextes organisationnels sont similaires, la généralisation du phénomène étudié est alors possible. Ceci nous l'avons démontré à travers les différentes études de cas que nous avons mené. Nous avons aussi pris toutes les mesures de précaution nécessaires pour satisfaire ce critère. Ces mesures ont été présentées lors de notre évaluation de la qualité de notre recherche. De ce faire, nous pensons que nous étudie est tout à fait transférable à d'autres organisations. Il serait toutefois intéressant de mener cette recherche dans de nouveaux terrains d'investigation, dans d'autres contextes et dans d'autres secteurs d'activité. Ceci peut considérablement conforter la portée générale de notre étude.

Figure 21 : Synthèse de la recherche

**Introduction générale**  
Problématique: *Par quelles dynamiques sociales une technologie SNA est appropriée par les acteurs ?*



**Chapitre 6 :  
Résultats et discussion**

- **L'appropriation socio-politique d'une technologie SNA passe par deux phases :**
  - ➔ Une phase où le capital social devient « capital symbolique » à travers l'outil SNA
  - ➔ Une phase de lutte pour une appropriation stratégique du capital symbolique
- **L'introduction d'un outil SNA est assujettie à différentes notions symboliques** liées à la culture de l'organisation, à la légitimité du contrôle...
- **Dans la dimension socio-politique de l'appropriation, les stratégies d'appropriation de l'outil SNA découlent des représentations symboliques.**

**Conclusion générale**

<p style="text-align: center;"><b>Principales contributions théoriques et managériales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Développement de la notion du « capital symbolique » dans le champ des SI</li> <li>* Le rôle que jouent les représentations symboliques dans la dimension socio-politique du processus d'appropriation</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Limites de la recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La nature de l'objet étudié (outil SNA)</li> <li>* La sélection des sites qui sont imprégnés par une culture similaire</li> <li>* La transférabilité de la recherche</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pistes de recherche futures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Transférabilité de la recherche à d'autres contextes et à d'autres secteurs d'activités</li> <li>* Etudier la dimension socio-politique de l'appropriation d'un outil SNA dans une phase post-implantation</li> </ul>
---	--	--



# Bibliographie

---

- Akrich, M. (1998). « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Education permanente*, No. 134, p.79-89.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- Alami, S., Desjeux, D. et Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF, collection Que-sais-je ?
- Allen, J., James, A.D. and Gamlen, P. (2007). « Formal versus Informal Knowledge Networks in R&D: A Case Study Using Social Network », *R&D Management*, Vol. 37, No. 3, p. 179-196
- Alvesson, M. (2003). “Beyond neo-positivism, romanticism and localism. A reflexive approach to interviews”, *Academy of Management Review*. Vol. 28, p. 13-33
- Alvesson, M. et Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Alvesson, M. and Skoldberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. Sage Publications, London.
- Anadón, M. (2006). « La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents », *Recherches qualitatives*, Vol .26, No. 1, p. 5-31
- Angot, J. et Josserand, E. (2003). *Analyse des réseaux sociaux*, in Thiétart, R.A. (2e édition.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Anklam P. (2003), « KM and the social network », case study: KM and the Social Network.
- Arkwright E., de Boissieu C., Lorenzi J.-H., Samson J. (2007) *Economie politique de la LOLF. Rapport du Conseil d'Analyse Economique*, Paris : la documentation Française.
- Astley, W.G., and Sachdeva, P.S. (1984). «Structural Sources of Intra-organizational Power: A Theoretical Synthesis», *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1 p. 104-113.
- Ayerbe, C. and Missonier, A. (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel», *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 10, No. 2, p. 37-62.
- Bachelet, C. (2004). « Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter ? », 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'Association Information et Management (AIM)



- Baker, W. (2000). *Achieving Success Through Social Capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bal, A. (2005). « Quelques réflexions sur l'administration électronique », *Lex Electronica*, Vol. 10, No. 1, p. 1-7. URL: <http://www.lex-electronica.org/articles/v10-1/bal.htm>
- Balagué, C. et Fayon, D. (2011). *Réseaux Sociaux et Entreprises : Les bonnes pratiques*, Pearson.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Baret, C., Huault, I. et Picq, T. (2006). « Management et réseaux sociaux : Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion*, Vol. 4, No. 163, p. 93-106.
- Barley, S.R. (1986). « Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, p. 78-108.
- Barnes, J.A. (1954), « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations*, Vol. 7, p. 39-58.
- Baumard, P. (1997) « Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », *Cahiers du LAREGO, UVSQ*, No. 27, p. 1-27.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.M. (2007). *La collecte des données et la gestion de leurs sources*. Méthodes de recherche en management, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème édition.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, Sage Publications, London.
- Beaudry, A. and Pinsonneault, A. (2005). « Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation », *MIS Quarterly*, Vol. 3, No. 29, p. 493-524.
- Beaudry, A. and Pinsonneault, A. (2010). « The other side of acceptance: Studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use », *MIS Quarterly*, Vol. 34, No. 4, p. 689-710.
- Beer, D. (2008). « Social network(ing) sites...revisiting the story so far: A response to Danah Boyd & Nicole Ellison », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, No. 2, p. 516-529.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. and Mead, M. (1987). « The Case Research Strategy in Studies of Information Systems ». *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 3, p. 369-389.
- Benbasat, I. and H. Barki (2007). « Quo Vadis, TAM? », *Journal of the Association for*

- Information Systems*, Vol. 4, No. 8, p. 211-218.
- Boland, R.J. (1991). *Information System Use as a Hermeneutic Process*, in *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*, H-E. Nissen, H.K. Klein, R.A. Hirschheim (eds.), NorthHolland, p. 439-464.
- Boland, R.J., Lyytinen, K., and Yoo, Y. (2007). « Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering and Construction », *Organization Science*, Vol. 18, No. 4, p. 631-647.
- Borgatti, S.P., (2002). *NetDraw: Graph Visualization Software*. Analytic Technologies, Harvard.
- Borgatti, S.P. and Foster P. C. (2003), « The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology », *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, p. 991-1013.
- Boudreau, M.C. and Robey, D. (2005). « Enacting Integrated Information Technology: a Human Agency Perspective », *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, p. 3-18.
- Boughzala, I. (2011). *Collaboration 2.0 through the new organization transformation*, in *Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies*, ouvrage coordonné par I. Boughzala et A. Dudezert, IGI Publishing, Septembre 2011, p. 1-16.
- Bourdieu, P. (1980). « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, p. 2-3
- Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital*, in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. G. Richardson (eds.), Greenwood Press, New York.
- Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil, Paris
- Bourdieu, P. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Editions du Seuil, Paris
- Bott, E. (1957). *Family and Social Network. Roles, Norms and External Relationships in Ordinary Urban Families*. London, Tavistock eds.
- Boxman, E.A.W., DeGraaf, P.M., Flap, H.D. (1991). « The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers », *Social Networks*, Vol. 13, p. 51-73.
- Boyd, D.M., and Ellison, N.B. (2007). « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, No. 1, p. 210-230.
- Bozeman, B., and Bretschneider, S.I. (1986). « Public management information systems: Theory and prescription », *Public Administration Review*, Vol. 46, p. 475-487.

- Brass, D.J. (1984). « Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 518-539.
- Brass, D.J. and Burkhardt, M.E. (1992). *Centrality and power in organizations*. In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, p. 191-215. Boston: Harvard Business School Press.
- Brass, D.J. and Burkhardt, M.E. (1993). « Potential power and power use: An investigation of structure and behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, p. 44-470.
- Brass, D. and Krackhardt, D. (1999). *Social Capital of Twenty first Century Leaders*, In James. G. Hunt, George E. Dodge, and Leonard Wong (eds.) *Out-of-the-box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top-Performing Organizations*.
- Breton, P. et Proulx, S. (2002). *Usages des Technologies de l'Information et de la Communication, L'explosion de la communication à l'aube du XXI ème siècle*, Editions la découverte.
- Buckhardt, M. and Brass, D. (1990). « Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 104-127.
- Burt, R. S. (1980). « Models of network structure », *Annual Review of Sociology*, Vol. 6, p. 79-141
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt R. S. (2000), *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, Pre-print for a chapter in *Social Capital: Theory and Research*, eds. Nan Lin, Karen S. Cook and R. S. Burt. Aldine de Gruyter.
- Burt, R. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press
- Burton, P., Wu, Y., and Prybutok, V.R. (2010). « Social Network Position and Its Relationship to Performance of IT Professionals », *International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol. 13, p. 121-137.
- Callon, M. (1986). *Some elements of a sociology of translation : domestication of the scallops and the fishermen of Saint Brieuc Bay*. In *Power, Action and Belief : A New Sociology of Knowledge* (Law, J.). Routledge & Kegan Paul, London and New York, NY, p. 196-223.

- Callon, M. and Latour, B. (1986). « Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations? », *Perspective et Santé*, No. 36, p. 13-25.
- Campbell, D. T. and Stanley, J. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally and Company.
- Cardon, D. (2008). « Le design de la visibilité: un essai de typologie du web2.0 », InternetActu.net. URL : <http://www.internetactu.net/2008/02/01/le-design-de-la-visibilite-un-essai-de-typologie-du-web-20/>
- Cardon, D. (2011). « Pourquoi l'internet n'a-t-il pas changé la politique ? ». URL: <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2011/08/19/dominique-cardon-pourquoi-linternet-na-t-il-pas-change-la-politique/>
- Cavazza, F. (2009). «Panorama des médias sociaux ». FredCavazza.net URL: <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panoramades-medias-sociaux/>
- Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien, T1 : Arts de faire*, Editions Gallimard, Paris.
- Chambat, P. (1994). « Usages des TIC: évolution des problématiques », *Technologies de l'information et société*, Vol. 6, No. 3, p. 249-270.
- Charreire, S. and Huault. I. (2002). *Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées*. In Mourgues, N. (Eds). Questions de méthode en Sciences de Gestion. Caen, Ed. EMS, p. 296-318.
- Chau, P.Y.K. (1996). «An empirical investigation on factors affecting the acceptance of CASE by systems developers Information and Management », Vol. 30, No. 4, p. 269-280.
- Chevalier-Kuzla, C. (2001). *Théorie de la structuration et Activity-Based Management (ABM) : Clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique*, dans Autissier D. et Wacheux F., Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises, L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris.
- Chow, W.S. and Chan, L.S., (2008). « Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing », *Information & Management*, Vol. 45, No. 7, p. 458-465.
- Chu, T.H., and Robey, D. (2008). « Explaining changes in learning and work practice following the adoption of online learning: a human agency perspective », *European Journal of Information Systems*, Vol. 17, No. 1, p. 79-98.
- Ciborra, C. (1997). « De Profundis ? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment »,

- Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol. 9, No. 1, p. 67-82.
- Clifford, J and Markus. G.E. (1986). *Writing Culture : the Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley : University of California Press.
- Cohen, D. and Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
- Coleman, J.S. (1988). « Social Capital in Creation of Human Capital », *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. 95-120
- Coleman, J.S. (1990). « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. 95-120.
- Compeau, D.R. and Higgins, C.A. (1995). « Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test », *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 2, p.189-212.
- Corbin, J. and Strauss, A.L. (1990). « Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria », *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1, p. 3-21.
- Cousins, K.C., and Robey, D. (2005). « Human Agency in a Wireless World: Patterns of Technology Use in Nomadic Computing Environments », *Information and Organization*, Vol. 15, No. 2, p. 151-180.
- Cross, R., (2000). «More than an answer: how seeking information through people facilitates knowledge creation and use», *Academy of Management Conference*, Toronto, Canada.
- Cross R., Parker A., and Prusak L. (2000), *Knowing what we know: Supporting knowledge creating and sharing in social network*, IBM Institute for Knowledge Management.
- Cross R., Parker A., and Borgatti S.P. (2002). *A bird's-eye view: Using social network analysis to improve knowledge creation and sharing*, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations.
- Cross, R., and Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Crozier M. and Friedberg E. (1977). *L'Acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- Cucchi A. and Fuhrer C. (2007). « Lifting the Veil on Organizational Structure: A Social Network Analysis of Professional E-Mail Use », *The Communications of the Association for Information Systems*, URL: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol20/iss1/20>
- Danziger, J.N., Kling, R., Dutton, W.H., and Streitmatter, R. (1982). *Computers and Politics: High Technology in American Local Governments*, New York: Columbia University Press.
- Davis, F.D. (1989). « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and user Acceptance of

- information Technology », *MIS Quarterly*, Vol. 13, p.319-340.
- Davis G.B., Frankz C.R. and Robey D. (1984). « An Investigation of User-Led System Design: Rational and Political Perspectives », *Communications of the ACM*, Vol. 27, No. 12, p. 1202-1209.
- Degenne, A. (1986). *Un langage pour l'étude des réseaux sociaux*. In *programme observation du changement social*. L'esprit des lieux. Paris, Editions du CNRS, p. 291-312.
- Degenne, A. and Forsé, M. (1994). *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Collin.
- Delignières, D. (2006). *Le sens des apprentissages en EPS : éducation motrice ou éducation sportive ?* In Y. Dufour (Ed.). *Gérer motivation et apprentissage en EPS*, p. 67-72. Lille : Editions AEEPS régionale de Lille.
- Deltour, F., Plé, L. and Roussel, C.S. (2011), « Knowledge sharing in the age of web 2.0 : A social capital perspective », in *Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies*, ouvrage coordonné par I. Boughzala et A. Dudezert, IGI Publishing, p. 122-141.
- DeSanctis, G. and Poole, S. M. (1994). « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. 5, No 2, p. 121-147.
- Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo7*. Université Trois-Rivières: Association pour la recherche qualitative. ISBN 2-9809005-1-6  
URL :<http://www.recherchequalitative.qc.ca/Nvivo7.pdf>
- Desjardins, G.A., Lapointe, L., and Pozzebon, M. (2006). « La résistance des utilisateurs face aux TI : un processus de « sensemaking », *Cahier du GReSI*, No. 06-06  
URL :<http://www2.hec.ca/gresi/documents/cahier0606.pdf>
- Dodds, P. S., Muhamad, R. and Watts, D. J. (2003), « An experimental study of search in global social networks», *Science*, Vol. 301, p. 827-829.
- Doolin, B. (1998). « Information Technology as Disciplinary Technology: Being Critical in Interpretive Research on Information Systems», *Journal of Information Technology*, Vol. 13, p. 301-311.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., and Grenier, C. (2007). *Validité et fiabilité de la recherche*, dans *Méthodes de Recherche en Management*. In Thiétart R.A. et al., 3ème édition, Dunod, Paris.
- Elbanna, A.R. (2008). « Strategic systems implementation: diffusion through drift», *Journal*



- of Information Technology*, Vol. 23, p. 89-96.
- Elie-Dit-Cosaque, C. (2010). «Les réponses de cadres intermédiaires face à l'implémentation de technologies de l'information et de la communication: le cas d'une administration publique», *Management et Avenir*, Vol. 9, No. 39, p. 213-232.
- Elie-Dit-Cosaque, C. (2011). «Caractéristiques et succès des TI : l'influence de l'adaptation individuelle », *16ème Conférence Internationale de l'Association Information et Management (AIM)*, La Réunion, 25, 26 et 27 Mai 2011.
- Ehrlich, K. and Carboni, I. (2005). «Inside Social Network Analysis». IBM Technical Report.  
URL : [http://ppr.cs.dal.ca/sraza/files/social%20networks\(1\).pdf](http://ppr.cs.dal.ca/sraza/files/social%20networks(1).pdf)
- Ehrlich, K. and Chang, K. (2006) « Leveraging expertise in global software teams: Going outside boundaries », *International Conference on Global Software Engineering*, Florianopolis, Brazil, p. 149–158
- Ehrlich, K., Lin, C.Y. and Griffiths-Fisher, V. (2007). *Searching for experts in the enterprise: Combining text and social network analysis*. In GROUP 2007.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., and Lampe, C. (2007). « The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 12, No. 4, p. 1143-1168.
- Erétéo G., Buffa M., Corby O., Gandon F., Leitzelman M., Limpens F, and Sander P. (2010) *Semantic Social Network Analysis, a Concrete Case*, Handbook of Research on Methods and Techniques for Studying Virtual Communities.
- Fallery, B. and Rodhain, F. (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique», *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Feldman, M.S. and March, J.G. (1981), « Information in Organizations as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 2, p. 171-186.
- Fernandez, S. and Rainey, H. (2006). « Managing Successful Organizational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice Research and Practice», *Public Administration Review Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2, p. 1-25.
- Ferron, M., Massa, P. and Odella, F. (2011). « Analyzing collaborative networks emerging in Enterprise 2.0: the Taolin Platform », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 10, p. 68-78.
- Finlay, L. (2003). *The reflexive journey: mapping multiple routes*. In L Finlay and B Gough (eds) *Reflexivity: a practical guide for researchers in health and social sciences*.

- Oxford: Blackwell Publishing.
- Fisher D. and Dourish P. (2004). *Social and Temporal Structures in Everyday Collaboration*, Conference on Human Factors in Computing Systems, April 24-29, Vienna, Austria.
- Forsé, M. (2002). *Les réseaux sociaux chez Simmel : les fondements d'un modèle individualiste et structural*, in Deroche-Gurcel Lyliane et Watier Patrick (dir.), *La sociologie de Georg Simmel*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 63-107.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Gallimard.
- Fournier, V. and Grey, C. (2000). "At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies, *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, p. 7-32.
- Freeman, L.C. (1977). « A set of measures of centrality based on betweenness », *Sociometry*, Vol. 40, p. 35-41.
- Freeman, L.C. (1979). « Centrality in Social Networks: Conceptual clarification », *Social Networks*, Vol. 1, p. 215-239.
- Fuhrer C., Cucchi A., and Picard P. (2009), « Les capacités relationnelles des technologies de l'information : le concept de capital technico-social a-t-il un sens ? », *Actes du 14ème Congrès de l'AIM, Marrakech*.
- Gallivan, M.J., (2001). « Organizational Adoption and Assimilation of Complex Technological Innovations : Development and Application of a New Framework », *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 35, No. 3, p. 51-85.
- Garton L., Haythornthwaite C., and Wellman B. (1997). « Studying Online Social Networks », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 3, No. 1. URL:<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html>
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. and Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion* Paris: Pearson.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.
- Geertz, C. (1999). *Savoir local, savoir global*, Presses Universitaires de France.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley, California. University of Canada Press.
- Giordano, Y. and Jolibert, A. (2008). *Spécifier l'objet de recherche*. Dans Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, p. 47-86.
- Girod-Séville, M. and Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*, in



- R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies or Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- Golsorkhi, D. and Huault, I. (2009). « Mats Alvesson, dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management », dans *Les grands auteurs en management*. 2ème édition, édité par Sandra Charreire, Isabelle Huault .: Editions EMS. URL <http://hal.inria.fr/docs/00/67/18/00/PDF/Alvesson.pdf>
- Granovetter, M. (1973). «The strength of weak ties», *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, p. 1360-1380.
- Grönlund, Å. and Horan, T. A. (2004). «Introducing e-GOV: history, definitions, and issues», *Communications of The Association for Information Systems*, Vol. 15, p. 713-729
- Guba, E. G. and Lincoln, Y.S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, In N. K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, p. 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hansen, M.T. (1999). « The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, p. 82-111
- Hanneman, R.A. and Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/> )
- Hartwick, J. and Barki, H. (1994). «Explaining the role of user participation in information system use», *Management Science*, Vol. 40, p. 440-465.
- Haythornthwaite, C. (1996). «Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange», *Library and Information Science Research*, Vol. 18, p. 323-342.
- Hazleton, V. and Kennan, W. (2000). «Social capital: reconceptualizing the bottom line», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 2, p.81 – 87.
- Helliwell, J.F. and Putnam, R.D. (2004). «The social context of well-being», *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, Vol. 359, p. 1435-1446
- Henderson, J.C. and Venkatraman, N. (1993). « Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, p. 4-16.
- Herold, D., Farmer, S. and Mobley, M. (1995). «Pre-implementation attitudes toward the

- introduction of robots in a unionized environment», *Journal of engineering and technology management*, Vol. 12, p. 155-173.
- Hinds, P. J. and Bailey, D. E. (2003). «Out of sight, out of synch: Understanding conflict in distributed teams», *Organization Science*, Vol. 14, p. 615–632.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*, Bruxelles: De Boeck
- Huault. I. (1998). *Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter*, Gérer & Comprendre, Annales des Mines, p. 73-86.
- Ibarra, H. (1992). *Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward A Network Theory of Getting Things Done*. Nohria and Eccles, *Networks and Organizations*, p. 165-188.
- Jonathan, I. (2000). «The Effect of Social Capital on Technology Adoption: Evidence from Rural Tanzania», *IRIS Center Working Paper*, No. 235. URL: <http://ssrn.com/abstract=260053> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.260053>
- Jasperson, J. S., Carte, T. A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.J.P. and Zheng. W. (2002). «Review : Power and information technology research: A metatriangulation review», *MIS Quarterly*, Vol. 26, No. 4, p. 397-459.
- Joshi, K. (1991). «A Model of Users'Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation», *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 2, p. 229-242.
- Jouët J. (1993), «Pratiques de communication, figures de la médiation», *Réseaux*, No. 60, p. 99-120.
- Jouët, J. (2000). « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, Vol. 100, p. 487-521.
- Jouët, J. (2007). « Du genre et des objets communicationnels », *Les Enjeux de la communication*, URL : [http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2007-meotic/Jouet/home.html](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2007-meotic/Jouet/home.html).
- Karoui M. and Duzert A. (2011). « Enjeux de pouvoir et technologies 2.0 : cas de l'intégration d'un outil d'analyse des réseaux sociaux au sein d'une Collectivité Territoriale », *16ème Conférence Internationale de l'Association Information et Management (AIM)*, La Réunion, 25, 26 et 27 Mai 2011.
- Karoui, M. and Duzert, A. (2012). « Capital social et enjeux de pouvoir : une perspective socio-politique de l'appropriation d'une technologie de réseaux sociaux au sein d'une collectivité territoriale », *Systèmes d'Information & Management*, Vol. 17, No. 1. p.

49-80.

- Kee-Young, K.. and Song-Woo, O. (2009). « Examining the effect of user expectations on system use activity», *17th European Conference on Information Systems*.
- Klecun, E., Yongmin, L. and Morar, S. S. (2006). « Editorial overview: information and communication technologies: trends, theoretical approaches and implications», *Journal of intelligent systems*, Vol. 15, No. 1, p. 1-14. ISSN 0334-1860
- Klecun, E. (2011). « Information and Communication Technologies (ICT) as Control Mechanisms », URL:[http://www.organizzazione.unina.it/cms7/proceedings/proceedings\\_stream\\_13/Klecun.pdf](http://www.organizzazione.unina.it/cms7/proceedings/proceedings_stream_13/Klecun.pdf)
- Klein, H.K. (1999). *Knowledge and research in IS research: from beginnings to the future*. In *New Information Technologies in Organizational Processes: Field Studies and Theoretical Reflections on the Future of Work* by Ngwenyama, O. et al. (eds), Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, p. 13-25.
- Kling, R. (1985). « Computerization as an ongoing social and political process», *Proceedings of the conference on development and use of computer-based systems and tools*, Aarhus, Denmark, p. 309-328.
- Knights, D. and Murray, F., 1992. «Politics and pain in managing information technology: A case study from insurance», *Organizational Studies*, Vol. 13, No. 2, p. 211–228
- Kraemer, K., and King, J.L. (2003). *Information Technology and Administrative Reform: will the time after e-government be different?*, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine.
- Krefting, L. (1991). «Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness», *American Journal of Occupational Therapy*, Vol. 45, No. 3, p. 214-222
- Lacroix, J. (1994). *Entrez dans l'univers merveilleux de Videoway*, in *Lacroix J. et Tremblay. G., De la télématique aux autoroutes électroniques*. Le grand projet reconduit, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Lamb, R. and Kling, R. (2003). «Reconceptualizing Users as Social Actors in Information Systems Research», *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 2, p. 197-235.
- Lampe, C., Ellison, N., and Steinfield, C. (2006). «A Face(book) in the crowd: social searching vs. social browsing», *Proceedings of the 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work*, New York, p. 167-170.
- Larif S. and Lesobre T. (2004), « Positionnement des acteurs face à l'implantation d'un ERP :

- le cas d'Air France », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 9, No. 2, p. 51-75.
- Lassila, K.S. and Brancheau, J.C. (1999), «Adoption and utilization of commercial software packages: exploring utilization equilibria», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, No. 2, p. 63–90.
- Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*, La Découverte Poche, Paris.
- Latour, B. (2005). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte Poche, Paris.
- Lazarus, R.S. et Launier, R. (1978). *Stress-related transactions between person and environment*, In L A Pervin and M Lewis (Eds), *Perspectives in Interactional Psychology*, p. 287–327, New York,: Plenum.
- Lazarus R.S., and Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Lazega E., (1992). « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, No. 33, p. 559-589.
- Lazega E. (1994), «Analyse de réseaux et sociologie des organisations», *Revue française de sociologie*, Vol. 35, No. 2, p. 293-320.
- Lazega, E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles* ; Paris; Que sais-je?
- Lecko (2011), « Réseaux sociaux d'entreprise (Tome : 3) : Une disparité propice à une bulle de la valeur 2.0 », URL : <http://www.lecko.fr/etude-reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-3.html>
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2010). « Un regard critique sur l'approche structurationniste en SI : Une comparaison avec l'approche foucauldienne », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 15, No. 1, p. 35-69.
- Lefebvre, A. (2005). *Les réseaux sociaux*, éd. M21 éditions.
- Lesperance, L. et Letourneau, P. (2011). « L'entreprise 2.0. Acte III – Les réseaux sociaux d'entreprise : un levier de valeur pour l'organisation », *Livre blanc*, URL :<http://www.voirinconsultants.com>
- Lévi-Strauss, C. (1949), *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, Mouton
- Lévi-Strauss, C. (1966), *The savage mind*, Chicago : university of Chicago press. p. 121-147.
- Lin, N. (2001). *Social Capital*, Cambridge University Press
- Lin, C.Y., Ehrlich, K., Griffiths-Fisher, V. et Desforges, C. (2008). *SmallBlue: People Mining for Expertise Search*, IEEE Multimedia Magazine.

- Lin, C.Y., Cao, N., Liu, S.X., Papadimitriou, S., Sun, J. and Yan, X. (2009). *SmallBlue: Social Network Analysis for Expertise Search and Collective Intelligence*, IEEE International Conference on Data Engineering
- Lincoln, Y. S. (1995). *Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research*. In *Qualitative inquiry*, Vol. 13, p. 275-289. Beverly Hills, Ca : Sage.
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. (1985). *Naturalistic enquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Lorrain, F. and White, H. (1971). «Structural Equivalence of Individuals in Social Networks», *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 1, p. 49-70.
- Lyytinen K. and Rose G. (2003), «The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations», *MISQ* , Vol. 27, No. 4, p. 557-595.
- Maarouf, Z. (2011). *Réseaux sociaux numériques d'entreprise : Etat des lieux et Raisons d'agir*, Harmattan.
- Mallein, P. and Toussaint, Y. (1994) « L'intégration sociale des technologies d'information et de communication. Une sociologie des usages », *Technologies de l'information et société*, Vol. 4, p. 315-335.
- Manhes, P. (2011), « Réseaux sociaux : la troisième ère de l'entreprise », *Le Cercle Les Echos*, URL: <http://lecercle.lesechos.fr/cercle-entrepreneur/marketing-communication/221133768/reseaux-sociaux-troisieme-ere-entreprise>.
- Markus, L. M. (1983). «Power, politics and MIS implementation», *Communications of the ACM*, Vol. 26, No. 6, p. 430-444.
- Markus, L.M. et Tanis, C. (2000). *The enterprise System Experience - From Adoption to Success. Framing the Domains of IT Management*, R. W. Zmud, Pinnaflex Education Resources Inc.: p. 173-207.
- Marshall, C. and Rossman, G.B. (1989), *Designing Qualitative Research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, New York, NY.
- Marwell, G. and P. Oliver. (1988). « Social networks and collective action: A theory of the critical mass III», *American Journal of Sociology*, Vol. 94, No. 3, p. 502-534.
- Massimo, M. and Luigi, P. (2005). « Users' Beliefs Toward Technology: A Social Capital Perspective», *ECIS 2005 Proceedings*. Paper 32. URL: <http://aisel.aisnet.org/ecis2005/32>

- Maurand-Valet, A. (2010). Choix méthodologiques en sciences de gestion : Pourquoi tant de chiffres ?, Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice. URL : <http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/47/94/81/PDF/p46.pdf>
- McFadyen, M. A. and Cannella, A. (2004). « Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, p. 735-746.
- McKay, J. and Marshall, P. (2000). « Quality and rigor in action research», In ECIS 2000, Viena, Austria.
- Meeus, M. T. H. and Oerlemans, L. A. G. (2008). *Inter-organisational networks and innovation*. Micro-foundations for Innovation Policy. B. Nooteboom and E. Stam. Amsterdam, Amsterdam University. p : 273-305.
- Mercanti-Guérin, M. (2010). « Analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ? », *Management & Avenir*, Vol. 2, No. 3, p. 132-153.
- Mercier, P-A. (2008) « Liens faibles sur courants faibles : Réseaux sociaux et technologies de communication». *Informations sociales*, No. 147, p. 20-31.
- Mercklé, P. (2003), « Les origines des réseaux sociaux », p. 1-20. URL: <http://eco.ens-sh.fr/sociales/index.php?arc=s1>
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1998). *Data management and analysis methods*, In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.). *Collecting and interpreting qualitative materials*, p.179-210. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (2004). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milgram, S. (1967). *The Small World Problem*, *Psychology Today*, p. 60-67.
- Millerand, F. (2002). *La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels*, In F. Jauréguiberry, et Proulx S. *Internet: nouvel espace citoyen*, L'Harmattan, Paris.
- Mir R. and Watson A. (2000). « Strategic Management and the Philosophy of Science: the Case for a Constructivist Epistemology», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 941-953.
- Mitchell, J.C. (1974). « Social Networks », *Annual review of anthropology*, Vol. 3, p. 279-299.
- Moreno, J. L. (1934). *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychology, and*



- Sociodrama*. Washington D.C.: Nervous and Mental Disease Monograph
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- Muhlmann, D. (2001). « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 327-347.
- Murphy, G. D. and Chang, A. (2002). « Enterprise Systems and Social Networks: Extending User Acceptance Theory ». *Eighth Americas Conference on Information Systems*.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage, London
- Myers, M. D. and Newman, M. (2007). « The Qualitative Interview in IS research: Examining the craft », *Information and Organization*, Vol. 17, No. 1. p. 2-26.
- Nahapiet J. and Ghoshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, p. 242-266.
- Nguyên-Duy, V. and J. Luckerhoff. (2007) « Constructivisme/positivisme: où en sommes-nous avec cette opposition? », *Recherches qualitatives*, p. 4–17.
- Nohria, N. (1992). *Information and Search in the Creation of New Business Ventures: the case of the 128 Venture Group*, in Nohria N., Eccles R. (eds.) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Nov, O. (2009). « Chapter 1 Information Sharing and Social Computing: Why, What, and Where? », *Advances in Computers*, Vol. 76, p. 1-18.
- Ologeanu-Taddei R. and Staii A. (2008), « L'épineuse question de l'appropriation : approches et méthodes d'études » , *Les enjeux de l'information et de la communication*, Gresec, Université Grenoble 3 ; URL :[http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2008-supplement/OlogeanuStaii/index.php](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2008-supplement/OlogeanuStaii/index.php)
- Orlikowski, W. J. (1992). « The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 3, p. 398-427.
- Orlikowski, W. J., (1996). « Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective », *Information Systems Research*, Vol. 7, No. 1, p. 63-92.
- Orlikowski, W. J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens For Studying Technology in Organizations », *Organizational Sciences*, Vol. 11, No. 4, p 149-160.
- Orlikowski, W.J. and Baroudi, J.J. (1991). « Studying Information Technology in

- Organizations: Research Approaches and Assumptions», *Information Systems Research*, Vol. 2, No. 1, p. 1-8.
- Ozkan, B.C. (2004). « Using NVivo to Analyze Qualitative Classroom Data on Constructivist Learning Environments», *The Qualitative Report*, Vol. 9, No. 4, p. 589-603.
- Pagsi, (1998). *Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information*, Programme d'action gouvernemental, La Documentation française.
- Paillé, P. and Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale*, Paris : Armand Colin.
- Parsons, C.K., Liden, R.C., OConnor, E.J. and Nagao, D. (1991). «Employee responses to technology-driven change: The implementation of office automation in a service organization», *Human Relations*, Vol. 44, No. 12, p. 1331–1356.
- Paulhan, I. (1992), « Le concept de coping », *l'année psychologique*, Vol. 92, No. 4, p. 545-557.
- Paxton, P. (1999). «Is social capital declining in the United States? », A multiple indicator assessment. *American Journal of Sociology*, Vol. 105, p. 88-127.
- Pempek, T.A., Yermolayeva, Y.A. and Calvert, S.L. (2009), « College students' social networking experiences on Facebook », *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol. 30, No. 3, p. 227-238.
- Pereira C. S. and Soares A. L. (2007), « Improving the quality of collaboration requirements for information management through social networks analysis», *International Journal of Information Management*, No. 27, p. 86–103.
- Perret, V. and Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche* , in Thiétart, RA. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 13-33.
- Perriault, J. (1989). *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Editions Flammarion, Paris
- Perruchet A., Paul J.J. and Lallement J. (2009). *Le doctorat: un investissement rentable?: approches économiques et sociologiques*, Edition L'Harmattan.
- Perry-Smith, J. E., and Shalley, C. E. (2003). « The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective», *Academy of Management Review*, Vol. 28, p. 89-106.



- Pfeffer, J. (1981). *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms*, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI, Vol. 3, p. 1–52.
- Pinch, T.J. and Bijker, W.E. (1984). «The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other», *Social Studies of Science*, Vol. 14, p. 399-441.
- Pinch, T.J. and Bijker, W.E. (1987). *The Social Construction of Facts and Artifacts: or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*, In W.E. Bijker, T.P. Hughes and T. Pinch (eds) *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. p. 17-50. Cambridge: MIT Press.
- Poole, M. S., et DeSanctis, G. (1990). *Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration*, In J. Fulk and C. Steinfield (Eds). *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Poole, M.S., and DeSanctis, G. (1992). «Microlevel structuration in computer-supported group decision making », *Human Communication Research*, Vol. 19, No. 1, p. 5-49.
- Pourtois, J.-P., Desmet, H., and Lahaye, W. (2006). *Postures et démarches épistémiques en recherche*. Dans P. Paillé (Éd.), *La méthodologie qualitative. Postures de recherche et travail de terrain*, p. 169-200, Paris : Armand Colin.
- Pozzebon, M. (2003). «Criteria for Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research in the IS Field », *Cahier du GReSI*, No. 03-14, p. 1-27.
- Proulx, S. (1988). *Vivre avec l'ordinateur : les usagers de la micro-informatique*, Editions G. Vermette Inc., Québec.
- Putnam, R.D. (1995). «Bowling Alone: America's declining social capital», *Journal of Democracy*, vol. 6, No. 1, p. 65-78.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, (New York: Simon and Schuster).
- Rainey, H.G., Backoff, R.W. and Levine, C.H. (1976) «Comparing public and private organizations», *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 2, p. 233–244.
- Raoul, B. (2001). «Technologies de l'information et de la communication et modernisation des services publics. Quelques remarques et repères pour une exploration critique », *Études de communication*, p. 1-12.  
URL :<http://edc.revues.org/index1135.html>.

- Richards, L. and Richards, T. (1991). *The Transformation of Qualitative Method: Computational Paradigms and Research Processes*, In Nigel G. Fielding, and Raymond M. Lee (eds.), *Using Computers in Qualitative Research*, London Sage, p.38-53.
- Richter, D., Riemer, K. and Vom, B. (2011). «Internet Social Networking», *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 3, No. 2, p. 89-101.
- Rivard, S. and Talbot, J. (2001). *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*. Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Robert, Jr. L. P., Dennis, A. R. and Ahuja, M. K. (2008). « Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Teams», *Information Systems Research*, Vol. 19, No. 3, p. 314-334.
- Roblyer, M.D., Webb, M., Herman, J. and Witty, J.V. (2010), «Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites», *The Internet and Higher Education*, Vol. 13, No. 3, p. 134-140.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (1st ed.). New York: Free Press.
- Romelaer, P. (2000). *Rencontres et organisation, en Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Autissier D., Wacheux F., L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Québec : Presses Universitaires du Québec.
- Rousseau, A., Meunier, B. and Mallet, C. (2009). « De l'appropriation de la gestion des compétences : retour sur une démarche de recherche », URL:<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009rousseau-meunier-mallet103.pdf>
- Rowe, F. (2009). « Les approches critiques en Systèmes d'Information : de la sociologie de la domination à l'éthique de l'émancipation », *Actes du 14ème Congrès de l'AIM, Marrakech*.
- Rubin, H.J. and Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Sage Publications, Inc
- Ruby, D. (1980). « Exposing yourself: Reflexivity, anthropology and film». *Semiotica*. Vol. 30, p. 153-179.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London, Sage.

- Scott, J. P. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, S.V. and Wagner, E.L. (2003). «Networks, negotiations and new times: The implementation of enterprise resource planning into an academic administration », *Information and Organization*, Vol. 13, No. 4, p. 285-313.
- Seibert, S.E. et Liden, R.C. (2001). « A social capital theory of career success », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, p. 219–237.
- Shah, P. P. (1998). « Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, p. 249–268.
- Sherif, K., Zmud, R.W. and Browne, G.J. (2006). «Managing Peer-to-Peer Conflicts in Disruptive Information Technology Innovations: The Case of Software Reuse», *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 2, p. 339-356.
- Simmel, G. (1908). *Sociologie. Etudes sur les formes de socialisation*, PUF, Coll. Sociologies, 1999.
- Simmel, G. (1917). *Sociologie et épistémologie (introduction de Julien Freund)*, PUF, Coll. Sociologies, 1991.
- Sparrowe, R. T. and Liden, R. C. (1997). «Process and structure in leader-member exchange», *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.2, p. 522-552.
- Sparrowe R. T., Liden R. C., Wayne S. J. and Kraimer M. L. (2001). «Social Networks and the Performance of Individuals and Groups», *Academy of Management Journal*, Vol. 4, No. 2, p. 316-325.
- Stahl, B. (2008). *Information Systems: Critical Perspectives*. Routledge.
- Staii, A. and Ologeanu-Taddei, R. (2008). *L'épineuse question de l'appropriation : approches et méthodes d'études*, in *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° spécial 2008.
- Stake, R. (1995). *The Art of case study Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Star, S. L., and Bowker, G. C. (1995). «Work and infrastructure», *Communication of the ACM*, Vol. 38, No. 9, p. 41.
- Star, S.L. and Strauss, A. (1999). «Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work», *Computer Supported Cooperative Work*, No. 8, p. 9-30.

- Seale, C. (1999). "Quality in Qualitative Research", *Qualitative Inquiry*, Vol. 5, No. 4, p. 465-478
- Steinfeld, C., DiMicco, J. M., Ellison, N. B., and Lampe, C. (2009). *Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization*, Proceedings of the Fourth Communities and Technologies Conference.
- Suchman, L. (1995). «Making work visible », *Communication of the ACM*, September, p. 38–39.
- Swanson E.B. and Ramiller N.C. (1997). «The organizing vision in IS innovation», *Organization Science*, Vol. 8, No. 5, p.158-174.
- Szulanski, G. (1996), «Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm», *Strategic Management Journal*, No. 17, p. 27-43.
- Tatnall, A. and Lepa, J. (2003). «The Internet, E-Commerce and Older People: an Actor-Network Approach to Researching Reasons for Adoption and Use », *Logistics Information Management*, Vol. 16, No. 1, p. 56-63.
- Thelwall, M. (2009). *Social network sites: Users and uses*, In M. Zelkowitz (Ed.), *Advances in Computers*, Amsterdam: Elsevier, p. 19-73.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A., and Howell, J. M. (1991). «Personal computing: toward a conceptual model of utilization», *MIS Quarterly*, Vol. 15, p. 124–143.
- Thomas, C.S. (1993). *First world interest groups: A comparative perspective*, Westport: Greenwood Press.
- Thong, J.Y.L., Yap, C.S. and Seah, K.L. (2000) «Business Process Reengineering in the Public Sector: The case of the Housing Development Board in Singapore », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No. 1, p. 245-270.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., and Fombrun, C. (1979). «Social Network Analysis for Organizations», *The Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 507-519.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks», *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, p. 464 - 476.
- Van der Valk, T. and Gijsbers, G. (2010). «The use of social network analysis in innovation studies: Mapping actors and technologies», *Management, Policy & Practice*, Vol. 12, No. 1, p. 5-17.
- de Vaujany, F.X. (2000). « Usages de l'Intranet et processus de structuration de l'organisation», *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 5, No. 2, p.79-100.
- de Vaujany, F.X. (2003). « Modelling IT use : an archetypal approach », *Electronic Journal*

- of Information System Evaluation*, Vol. 6, No. 1, p. 1-14.
- de Vaujany F.X. (2005). *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, coordonné par de Vaujany éditions EMS, Paris.
- de Vaujany, F.X. (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, Vol. 3, No. 9, p. 109-126.
- de Vaujany, F.X. (2009a). *Les grandes approches théoriques du système d'information*, Hermès sciences
- de Vaujany, F.X. (2009b). «Un éclairage original de l'appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra», *cahier de recherche*, n°2009-02 E5.
- Venkatraman, V. (1994). «IT -Enabled business transformation: from automation to business scope redefinition», *Sloan Management Review*, p. 73-87.
- Verra L. G., Karoui, M. and Duzert, A. (2012), « Adoption symbolique d'un Réseau Social pour entreprise : Le cas de Bouygues constructions », *17ème Conférence Internationale de l'Association Information et Management (AIM)*, Bordeaux, 21, 22 et 23 Mai.
- Vitalis, A. (1994). *La part de citoyenneté dans les usages*, dans Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages, sous la direction de A. Vitalis, Rennes : Éditions Apogée, p. 35-44.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*,. Paris : Économica.
- Walsh, M. (2003). «Teaching Qualitative Analysis Using QSR Nvivo », *The Qualitative Report*, Vol. 8, No. 2, p. 251-256.
- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. John Wiley and Sons, Cambridge.
- Wasko, M. and Faraj S. (2005). «It Is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice», *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, No. 2-3, p. 155-173.
- Wasserman, S. and K. Faust, (1994). *Social Network Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Welsh, E. (2002). «Dealing with Data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process», *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 3, No. 2, p. 1-7.
- Wellman, B. (1988). *Structural Analysis: From method and metaphor to theory and*

- substance*, in Wellman B., Berkowitz S. (eds.), *Social Structures. A Network Approach*, Cambridge, Cambridge University Press. P. 19-61.
- White, H. (1970). *Chains of Opportunity, System Models of Mobility in Organizations*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- White, H., Boorman, S., and Breiger, R. (1976). «Social structure from multiple networks: I. Blockmodels of roles and positions», *American Journal of Sociology*, Vol. 81, p. 730-780.
- White, J. K. (1992). «Responsible Party Government in America», *Perspectives on Political Science*, Vol. 21, No. 2, p. 80-90.
- Williams, R. and Edge, D. (1996). «The social shaping of technology», *Research Policy*, Vol. 25, p. 865-899.
- Willig, C. (2001). *Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in theory and method*, Buckingham: Open University Press.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, eds. 2002.
- Zack, M. H. (2000). «Researching Organizational Systems using Social Network Analysis», *33rd Hawaii Internal Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Zack M. H. and McKenney, J. L. (1995). «Social Context and Interaction in Ongoing Computer-supported Management Groups», *Organization Science*, Vol. 6, p. 394-422.
- Zenk L. and Stadtfeld C. (2010). «Dynamic organizations. How to measure evolution and change in organizations by analyzing email communication networks», *6th Conference on Applications of Social Network Analysis*, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 4, p. 14–25.

# Annexe 1 : Guide d'entretien

---

## **Guide d'entretien concernant l'étude sur l'implantation d'un outil SNA**

Bonjour,

Merci de votre accueil. Notre équipe de recherche de l'Ecole Centrale Paris mène une étude sur l'implémentation des outils web 2.0 et notamment les outils de réseaux sociaux dans les organisations. L'objectif est d'identifier dans quelles mesures ces nouveaux outils facilitent la mise en relation entre les collaborateurs et simplifient le travail transversal. Le responsable du projet nous a indiqué que vous aviez peut être un avis sur le sujet. Je vous propose alors de commencer par quelques questions générales sur votre travail quotidien. Par la suite, les échanges porteront essentiellement sur le projet d'implantation d'un outil de réseau social.

Nom :

Poste :

Service :

1/ Pouvez-vous nous parler des activités de votre service ? De son fonctionnement ?

2/ Pouvez-vous décrire votre travail au quotidien ? (tâches, avec qui vous collaborez ? Les projets dont vous êtes impliqués...)

3/ Dans votre travail, utilisez-vous des outils informatiques ? Lesquels ? Pour quels usages ? Existaient-ils lorsque vous avez rejoint le groupe ? Comment vous vous êtes adaptés à ces nouveaux outils ?

4/ Trouvez-vous que ces outils sont utiles pour votre travail ? Sont-ils nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches ?

5/ Ces outils sont-ils suffisants pour vous ? Souhaitez-vous une amélioration des usages qu'offrent ces outils ? Ou encore avez-vous besoin d'autres outils ? (Si oui, lesquels ? Pour quels usages ? )

6/ Utilisez-vous dans votre vie privée des outils types Facebook, LinkedIn ? Etes-vous familiers de leur utilisation ?

→ Avez-vous testé le nouvel outil SNA ? (Mairie du sud)

→ Permettez-vous une démonstration de l'outil SNA à travers des captures d'écran ?  
(Mairie du nord et BOUYGUES CONSTRUCTION)

7/ Qu'en avez-vous pensé ? L'outil est-il intéressant pour vous ?  
(Quelles sont les informations et les services auxquels vous voudriez accéder ?)

8/ A votre avis, à quels types de freins la mise en place du nouvel outil peut faire face ?

9/ Connaissez-vous des personnes de votre Mairie/Entreprise qu'il serait intéressant d'interviewer sur ce sujet ?