L'apport du réseau dans la construction du capital social pour un management responsable : une étude empirique dans le secteur du bâtiment en Région Occitanie

Marina Pisano

▶ **To cite this version:**

Marina Pisano. L'apport du réseau dans la construction du capital social pour un management responsable : une étude empirique dans le secteur du bâtiment en Région Occitanie. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017. Français. NNT : 2017MON30008 . tel-01613056

HAL Id: tel-01613056
https://theses.hal.science/tel-01613056

Submitted on 9 Oct 2017

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.

Collège Doctoral
Languedoc-Roussillon

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par **UNIVERSITE PAUL-VALERY MONTPELLIER III**

Préparée au sein de l'école doctorale **60**
Et de l'unité de recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **MARINA PISANO**

L'apport du réseau dans la construction du capital social pour un management responsable : une étude empirique dans le secteur du bâtiment en Région Occitanie

Soutenue le 21 juin 2017

M. Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, PhD - Professeur Emérite à HEC Paris	Suffragant
M. Marc BONNET, Professeur des Universités à l'Université Lyon 3 Jean-Moulin	Rapporteur
Mme. Florence NOGUERA, Professeur agrégé des Universités à l'Université Montpellier 3 Paul-Valéry	Directrice de thèse
M. Benoît PREVOST, Maître de Conférences - HDR à l'Université Montpellier 3 Paul-Valéry	Co-directeur de thèse
Mme. Odile UZAN, Professeur des Universités à l'Université Montpellier 3 Paul-Valéry	Suffragant
Mme. Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Maître de Conférences - HDR à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas	Rapporteur

UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY MONTPELLIER 3

L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.

Ces écrits doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

A mes parents et ma famille

REMERCIEMENTS

Suite à ce parcours qu'est la thèse, j'ai conscience que je n'aurais jamais pu réaliser ce travail doctoral sans le soutien d'un grand nombre de personnes qui m'ont entourée.

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de thèse, Madame le Professeur Florence Noguera, de la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail doctoral. J'aimerais aussi la remercier pour tous ses conseils et pour toutes les heures qu'elle a consacrées à diriger ce travail de recherche. J'ai apprécié sa grande disponibilité et son respect sans faille des délais de relecture des documents que je lui ai adressés. Enfin, j'ai été particulièrement sensible à ses qualités humaines, notamment durant la rédaction où elle m'a permis à chaque fois d'avancer un peu plus et de garder le moral.

Je tiens également à remercier mon co-directeur de thèse, Monsieur Benoît Prévost pour avoir cru en moi et pour m'avoir soutenue lorsque j'ai souhaité m'engager dans une thèse. Je le remercie en particulier pour le soutien qu'il m'a apporté durant les dernières semaines de la rédaction ainsi que pour ses précieux conseils.

Je remercie aussi Monsieur le Professeur Alain Briole pour m'avoir soutenu bon nombre de fois durant ce long parcours ainsi que Madame Natacha Pijoan pour tout ce qu'elle a fait pour moi.

J'adresse aussi mes remerciements au laboratoire de recherche CORHIS et plus particulièrement à toute l'équipe qui m'a toujours bien conseillée et écoutée lorsque j'en ai eu besoin. Je remercie Camille Ricaud pour son aide et son écoute ainsi que Serge Ndayirata qui tout comme moi arrivait en fin de parcours, ce qui nous a permis de nous serrer les coudes.

Je tiens à remercier le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour le financement de cette thèse, et plus particulièrement l'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) car j'ai pu intégrer le Bureau d'études techniques dans lequel j'ai consacré du temps à mon travail.

J'exprime ma gratitude à l'entreprise qui m'a accueillie et permis de faire cette thèse dans les meilleures conditions. Je remercie Yann ainsi que Luigi pour m'avoir accordé du temps ainsi que pour leur compréhension. Je remercie aussi toute l'équipe qui m'a toujours aidée lorsque j'en avais besoin et pour tous nos échanges qui font que vous m'avez tous manqué durant la période de la rédaction.

Je remercie ma famille et plus particulièrement mes parents qui ont toujours cru en moi et qui m'ont permis de faire des études. Toutes ces années, de la licence au doctorat, je vous les dois. J'ai une chance incroyable d'avoir des parents comme vous. Je vous remercie aussi pour ce mois d'octobre qui restera gravé à tous dans nos têtes et qui a marqué un grand moment durant cette fin de thèse. La fin d'année 2016 ainsi que le début 2017 auront été forts pour vous et pour nous avec Sabrina, Léo, Romane et Carla. Merci à vous de nous avoir fait partager ceci avec vous.

Je te remercie tout particulièrement Papa de m'avoir toujours poussée à aller au bout des choses, et surtout ce jour où je n'arrivais pas à sortir de ta voiture pour aller déposer mon dossier d'inscription en doctorat. Avec le recul, je sais à présent que j'avais peur car je ne savais pas si j'étais capable de mener ce combat. Je te remercie de m'avoir sortie de force de ta voiture car toi tu croyais en moi.

Maman, même si au début tu ne comprenais pas pour quelle raison je voulais faire un doctorat, je sais que tu as cru en moi et je te remercie de m'avoir soutenue tout au long de cette thèse. Merci d'avoir joué comme d'habitude ton rôle de maman. Je sais aussi que tu as désormais conscience que j'ai fait le bon choix et je te remercie pour toutes les heures passées au téléphone à me rassurer, à m'épauler et à me faire relativiser.

Je remercie ma sœur Sabrina qui m'a soutenue et poussée à ne pas me renfermer sur moi-même et surtout qui a su être là, ce qui nous a beaucoup rapprochées. Merci Sab, je sais à présent que toutes nos années difficiles sont derrière nous et que les prochaines en seront d'autant plus belles.

J'exprime ma reconnaissance envers mon fiancé Cyril pour tout son soutien, son écoute durant mes réflexions parfois incongrues pour lui, sa compréhension, son attention et surtout pour son humour qui m'a apporté beaucoup de légèreté dans ce travail de thèse. Sans toi Cyril, je n'aurais jamais tenu le coup.

Je remercie mes amies et en particulier Muriel pour son soutien et qui a toujours cherché à comprendre ce que je faisais en thèse. Je remercie Sarah pour toute la force qu'elle m'a apportée ainsi que pour nos conversations parfois pimentées qui font que l'on s'aime fort. Merci à Mouna pour tout son amour et son aide. A présent, c'est vers toi que nous nous tournons Mouna pour t'accompagner dans TON moment, le 13 juillet prochain. Je remercie aussi la petite Laura pour ses histoires rocambolesques qui m'ont fait rire ainsi que pour son soutien. Merci également à la grande Laura pour avoir été présente même à distance. Merci les filles d'avoir été présentes et pour m'avoir soutenue tout au long de ce travail. Vous êtes au top !

Enfin, même si tu n'es plus là et parce que tu me disais toujours de m'accrocher car tu pensais que j'irais probablement loin dans mes études, j'ai une pensée sans limite pour toi Céline.

Merci à vous toutes et à tous.

Marina.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 7

SOMMAIRE 11

INTRODUCTION GENERALE 15

PARTIE 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET L'ANALYSE EMPIRIQUE : LE CONCEPT DE RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT 41

CHAPITRE 1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION 45
Section 1. Positionnements épistémologiques et méthodologie de la recherche-intervention **49**
Section 2. La méthodologie de la collecte des données : une collecte de données multiple et une analyse qualitative **77**

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 89

CHAPITRE 2. LES SPECIFICITES ORGANISATIONNELLES ET CONTINGENTES DU SECTEUR DU BATIMENT 91
Section 1. Les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur **95**
Section 2. La gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment **117**

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 133

CHAPITRE 3. LA CONTRIBUTION DES COUTS DE TRANSACTION POUR L'ANALYSE DU RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT 139
Section 1. Les fondements empiriques et théoriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction **143**
Section 2. Des structures formelles aux structures informelles **155**

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 181

CONCLUSION PARTIE 1 183

PARTIE 2. LE CONCEPT DE RESEAU ET LE RECOURS A LA RESSOURCE « CAPITAL SOCIAL » DANS LE MANAGEMENT DE PROJET 185

CHAPITRE 4. L'IMPORTANCE DES RESEAUX DANS LA STRUCTURATION DU SECTEUR 189
Section 1. L'analyse empirique et théorique du concept de réseau **193**
Section 2. L'apport du réseau dans la construction du capital social **215**

CONCLUSION DU CHAPITRE 4 251

CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....255
Section 1. L'analyse et la mesure du capital social..... **259**
Section 2. L'analyse théorique et empirique sur les opportunités et les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment..... **281**

CONCLUSION DU CHAPITRE 5 333

CHAPITRE 6. VERS UN MANAGEMENT RESPONSABLE DES RESEAUX DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....337
Section 1. Les enjeux d'un management responsable des réseaux dans le secteur..... **339**
Section 2. L'apport de la RSE par rapport au développement durable dans la structuration des réseaux et pour la coordination de projets..... **355**

CONCLUSION DU CHAPITRE 6 377

CONCLUSION PARTIE 2 379

CONCLUSION GENERALE.....383

BIBLIOGRAPHIE 419

TABLE DES MATIERES 455

ANNEXES.....461

LISTE DES TABLEAUX 481

LISTE DES FIGURES.....573

RESUME – ABSTRACT.....618

INTRODUCTION GENERALE

D'après Batiactu (2013), le secteur du bâtiment est un moteur clef de l'économie française car il comprend à lui seul la moitié de l'Industrie. Cependant, la construction qui représentait un des poids lourds de la croissance avant la crise économique mondiale début 2008 a fortement souffert durant cette période, autant dans sa composante bâtiment que dans sa composante travaux publics. D'après un article de la Dépêche publié en novembre 2014 « Bâtiment : cri d'alarme face à la crise » : *« Depuis 2009, le bâtiment a enregistré une perte de 2 000 salariés en région Occitanie et 81 entreprises dans le même secteur ont mis la clé sous la porte ».* Nous avons également relevé qu'un durcissement des conditions de financement des investissements par les banques a renforcé la fragilité du tissu industriel peu développé qui se constitue principalement de petites ou très petites entreprises. Dans une étude conduite en 2009 par la CGPME[1] et le réseau d'expertise-comptable KPMG[2] sur le financement et l'accès au crédit des PME[3], il ressort que le secteur du bâtiment n'a pas été épargné. En effet, *« 80% des patrons interviewés ont fait part de leur inquiétude par rapport aux conditions d'accès aux crédits auprès des banques et 32% ont relevé des restrictions directement sur leur propre société (36% pour le BTP[4]) »* (Le Moniteur, en ligne). Cette étude a également mis en exergue *que « 59% des patrons en moyenne, et 64% dans le secteur de la construction ont souligné au moins une mesure de durcissement dans les conditions de financement de la part des banques »* (Le Moniteur, 2009, en ligne). Cependant en 2016, *« la reprise d'activité dans le bâtiment est enfin là et elle est encore meilleure que prévu (+1,9%), d'après les derniers chiffres communiqués par la Fédération française du bâtiment. En 2017, le secteur envisage une croissance de l'activité de 3,4% »* (Le Moniteur, 2016, en ligne). Toutefois, les nouveaux enjeux relatifs au secteur de la construction fixés par les mesures du Grenelle I, II puis III de l'environnement et RT 2012 (Réglementation Thermique, loi du 28 octobre 2011) représentent à présent un coût important difficile à absorber par les acteurs du secteur. Dans

[1] Confédération des Petites et Moyennes Entreprises.
[2] Réseau international de cabinets d'audit et de conseil exerçant dans 152 pays.
[3] Etude réalisée auprès de 403 dirigeants d'entreprises françaises de 10 à 500 salariés.
[4] BTP (Bâtiment et Travaux Publics)

son article « Le secteur du bâtiment face aux enjeux du développement durable : logiques d'innovation et/ou problématiques du changement », publié en 2012, Philippe Deshayes affirme que *« le secteur du bâtiment et de la construction est l'un des secteurs les plus concernés par les enjeux du développement durable. Les chiffres français, sur lesquels entreprises, institutions et experts s'accordent, sont en effet impressionnants : le bâtiment (la construction) représente environ 40 % des émissions de CO2 des pays développés, 37 % de la consommation d'énergie et 40 % des déchets produit »* (p.219). A partir de l'article d'Eric Brousseau et d'Alain Rallet (1995) « Efficacité et inefficacité de l'organisation du bâtiment : une interprétation en termes de trajectoire », nous avons relevé que *« le secteur du bâtiment se caractérise par l'existence de problèmes de coordination complexes qui tiennent à ce que de nombreux acteurs doivent coordonner leurs efforts dans le cadre de réseaux éphémères et de logiques de métier très différenciées tout en étant confrontés à une forte incertitude »* (p.11). Les auteurs soulignent aussi que pour *« répondre aux problèmes de coordination, les firmes du secteur ont mis en place des solutions organisationnelles fondées sur la décentralisation des décisions et l'adoption de règles d'interaction informelles »* (p.11). Les acteurs qui évoluent dans le secteur du bâtiment doivent ainsi avoir suffisamment de moyens et de ressources pour répondre aux nouveaux enjeux impulsés par l'évolution et la transformation de la globalisation. Cette mutation a donné naissance à la **glocalisation** (Robertson, 1992, 1995). D'après les définitions de « glocal » et de « glocalisation » proposées par *The Oxford Dictionnary of New Words* (1991) : *« La glocalisation est un concept alliant les tendances globales aux réalités locales. Le terme désigne un mode de gestion à la fois global et local dans le cadre d'une économie mondialisée, et plus particulièrement l'ajustement de l'offre selon la qualité de la clientèle locale »* (p.131)

Dans le secteur du bâtiment, la prise en compte des tendances liées à la glocalisation revient à allier les tendances globales qui reposent sur des normes internationales par exemple tout en tenant compte de l'environnement local (territoire, patrimoine, histoire, ressources, population). Les acteurs doivent ainsi faire face aux nouveaux enjeux qui sont externes à leur organisation tout en conservant et en adaptant la culture, la gestion de l'entreprise dans un contexte de glocalisation. De plus, le contexte actuel de la globalisation des marchés renforce la question de leur performance qui réside dans l'économie des coûts de transaction (Gaffard, 2003).

La notion de coûts de transaction est introduite pour la première fois en 1937 par l'économiste britannique Ronald Coase (1937) dans son article : « The Nature of the Firm ». Coase propose deux modes de coordination des transactions (contrats) qui sont le **marché** ou la **firme**. O.E. Williamson proposera par la suite une définition précise de ces coûts. Les coûts de transaction décrits par Coase correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation des contrats, de contractualisation répété. Williamson propose une analyse des coûts de transaction en l'étendant à l'ensemble des dépenses entraînées par le contrat qui détermine le transfert de propriété entre individus ou entre organisations. En 1991, Williamson ajoute une autre forme de coordination qui est différente du marché ou de la hiérarchie dans son article « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives ». Il s'agit des ***formes hybrides***. Cette forme de coordination apportée par Williamson en 1991 marquera les prémices d'une nouvelle conception à l'analyse des coûts de transaction notamment dans son article publié en 2000 et intitulé : « The New Institutional Economics : Taking Stock, Looking, Ahead » (« La nouvelle économie institutionnelle: un bilan à venir »). Williamson parle de nouvelle économie institutionnelle et se distingue ainsi des autres écoles de pensée classiques. Williamson (2000) reconnaît dans son article quatre niveaux d'analyse institutionnelle dont **l'embeddedness**, l'environnement institutionnel, les institutions de gouvernance et l'allocation des ressources et le déploiement. Williamson fait explicitement référence dans cet article à l'embededness au sens de Granovetter (1973), qui lui-même s'inspire de l'économiste hongrois Polanyi [1983]). A l'instar de Polanyi, *« Granovetter indique que la sociologie économique proposée est centrée sur les relations marchandes, c'est-à-dire le « cœur » de l'économie, en les envisageant sous l'angle de l'encastrement social »* (Steiner, 2001, p. 381). Ces relations donnent lieu à la formation de réseaux qui participent ensuite à la construction d'un stock de capital : **le capital social**. Les divers arrangements qui permettent de faciliter les transactions possibles participent à la formation d'un assemblage complexe de l'économie de marché (Ressources AUNEGE, *n.d*). Pour Claude Ménard (2004), l'économie de marché ne peut pas se résumer uniquement au marché (2004). Dans un contexte particulièrement informationnel, définir la forme d'organisation la plus efficiente possible représente un objectif à atteindre pour l'approche contractuelle de la firme.

L'objectif de cette recherche est de décrire et analyser les dysfonctionnements, les caractéristiques, les enjeux du secteur du bâtiment à partir des comportements managériaux et des choix stratégiques des parties prenantes afin de gérer les coûts de transaction. Ces choix passent par l'adhésion et le recours à des réseaux qui participent à la construction du capital social. Par réseaux, nous entendons les réseaux à la fois **formels** et **informels** qui influent sur la forme organisationnelle mise en place par les acteurs dans le but de réduire les coûts de transaction que suppose le marché. De manière classique, nous retenons la définition du réseau social du sociologue Pierre Mercklé (2004) : *« Le réseau social est comme un ensemble d'unités sociales et de relations que ces unités entretiennent les unes avec les autres »* (p.4). Le réseau participe à la création du capital social qui représente pour nous une forme d'organisation informelle qui naît de la mobilisation des réseaux par les acteurs. Le capital social est une ressource avantageuse pour la gestion des coûts de transaction. Nous nous appuyons initialement sur la théorie économique institutionnelle des coûts de transaction puis néo-institutionnelle afin de rendre compte de l'organisation informelle du secteur. L'organisation informelle représente une forme de coordination hybride qui se forme à partir de la mobilisation des réseaux. Ces réseaux construisent ensuite du capital social. Cette thèse s'inscrit donc pleinement dans une logique managériale.

Le terrain de cette recherche concerne le secteur du bâtiment et ce travail s'inscrit dans un dispositif de recherche singulier car il a été réalisé dans le cadre d'une convention CIFRE. Ce travail défend et justifie le positionnement épistémologique constructiviste que nous avons adopté ainsi que notre méthodologie de recherche-intervention. Nous sommes entrés en contact avec notre terrain dès le début de notre recherche. Bien que notre travail d'observation a commencé avant la thèse et nous a permis de formuler notre projet, notre recherche s'est déroulée concrètement en même temps que la construction de notre objet d'étude.

Eléments de définition des concepts clefs

1. Eléments de définition

• La notion de réseau

L'Encyclopédie Universalis donne une définition du **réseau** : *« désignant un ensemble d'éléments interconnectés* ***la notion de réseau*** *a un caractère polysémique dans le langage courant. D'un côté, elle possède souvent une connotation positive lorsqu'elle est employée à propos d'une forme organisationnelle ou de voies de communication. Le réseau renvoie ainsi, dans le domaine du management, à des modes d'organisation souples et décentralisés, pensés comme plus efficaces que des structures hiérarchiques traditionnelles. D'un autre côté, les réseaux sont fréquemment associés au secret, aux activités clandestines et aux luttes d'influence quand il en est question dans les univers économique, médiatique, politique ou administratif. Dans ce dernier univers, la référence au réseau est d'autant plus péjorative que celui-ci se démarque du mode légitime d'organisation, analysé par le sociologue allemand Max Weber : la bureaucratie. En effet, le réseau présente les avantages et les inconvénients d'une organisation non bureaucratique : il n'a pas de fonction clairement définie, n'agit pas selon des règles écrites et impersonnelles et ne poursuit que des objectifs de court terme. La notion de réseau s'est imposée récemment en sciences sociales. Dans son acception dominante, elle vise à caractériser soit un système de relations inter-individuelles ou inter-organisationnelles (un réseau complet), soit les relations propres à un individu (un réseau personnel). Ces relations peuvent être symétriques ou non. Elles sont définies par l'existence de contacts (interconnaissance, participation conjointe à un événement), la forme prise par des interactions (collaboration, contrôle, etc.) ou la nature du bien matériel ou symbolique échangé (amitié, commerce, etc.). Le réseau est considéré comme un cadre dans lequel s'insère l'action d'un individu et qui est de nature à la contraindre ou au contraire à la faciliter »* (en ligne).

Nous traitons dans cette thèse du réseau formel et du réseau informel. D'après la définition du **Larousse**, *« **le formel** se définit comme ce qui est formulé avec précision, excluant toute incertitude, toute ambiguïté : un démenti formel ; et qui respecte les formes, sans impliquer une adhésion intérieure ; formaliste : politesse toute formelle ».* **Le Larousse** désigne **l'informel** de deux manières : « *Se dit d'une réunion sans règles fixes ni ordre du jour précis,*

mais s'ordonne d'une manière spontanée ». « Un groupe informel, groupe non institutionnel qui se constitue spontanément sur un objectif passager et dont l'existence est de courte durée. » « Se dit d'une œuvre, d'un artiste qui se rattachent à l'art informel, qui fut une des variétés de l'abstraction lyrique dans les années 1950 » (en ligne).

Conformément à notre travail de recherche, des auteurs comme Granovetter (1973) puis Coleman (1988) ont étudié en profondeur la notion de réseaux en soulignant qu'ils peuvent être assimilés à du capital social. Le capital social peut être utilisé par les acteurs afin d'atteindre leurs propres fins ou pour satisfaire leurs intérêts (Lin, 2001). Ces relations donnent lieu à la formation de réseaux qui participent ensuite à la construction d'un stock de capital : le capital social.

- **La notion de capital social**

D'après la définition de **l'Encyclopédie des Ressources Humaines***, « le terme de **capital social** reflète des réalités différentes selon les recherches. De nombreux auteurs (Portes, 1998 ; Nahapiet et Ghosal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002 ; Baret et al., 2004 ; Chollet, 2005) ont montré à travers une revue de littérature plus ou moins exhaustive, qu'il n'existe pas de définition unique du capital social. En effet, certains portent sur l'effet du capital social, c'est-à-dire les ressources apportées par les relations nouées ; d'autres mettent l'accent sur le réseau social, c'est-à-dire sur la structure où se crée le capital social ; enfin certaines définitions du capital social posent les principes qui sous-tendent son existence à savoir la coopération des membres du réseau ainsi que la confiance et les normes qui préexistent à l'utilisation de contacts. Malgré les divergences, le capital social reste, depuis Bourdieu, un terme très utilisé par les auteurs. Bien qu'il n'existe pas de définition consensuelle, le terme permet de conceptualiser la proposition centrale selon laquelle la plupart des auteurs sont d'accord : les relations sociales sont une ressource pour l'individu au même titre que d'autres formes de capital. Le capital social est même considéré par Burt, comme le « complément du capital humain »* (Lazega, 1995, p.131-132). Le capital social n'est pas une manifestation immobile mais en permanence en mouvement au sein des organisations. L'approche par la Banque Mondiale sur le capital social (2000) le définit comme un capital qui unit *(« bonding »)*, qui lie *(« linking »)* et qui relie *(« bridging »)*. Pour Bevort (2013), *« le capital social produit de la confiance qui facilite les transactions sur les marchés et de façon plus générale la capacité des gens à travailler ensemble »* (en ligne). Il permet à terme de construire un stock de ressources qui rend possible la réduction des coûts de transaction.

- ***La notion de coûts de transaction***

Nous définissons la notion de coût de transaction à partir du *Lexique de sciences économiques et sociales* de Denis Clerc et de Jean-Paul Piriou (2011). Un coût de transaction désigne : *« un coût induit par le recours au marché. L'entreprise peut faire elle-même (par exemple, le nettoyage de ses bureaux, la maintenance de ses ordinateurs...) ou acheter les biens et services dont elle a besoin sur le marché (contrat avec des prestataires de services : entreprises de nettoyage, de maintenance, etc.). Les coûts de transaction sont liés à l'analyse des éventualités possibles (il y a beaucoup de prestataires possibles...), à l'établissement des contrats (cahier des charges...) et au suivi de leur exécution (contrôle, règlement des conflits) lorsque l'entreprise achète sur le marché. S'ils sont plus élevés que les coûts d'organisation, l'entreprise a intérêt à faire elle-même (à internaliser), donc à allouer des ressources hors marché dans le cadre de relations de subordination (salariat). S'esquisse ainsi une théorie de l'existence de la firme : son « périmètre » dépend du niveau des différents coûts de transactions par rapport aux avantages de l'appel au marché. Certaines activités ou certaines fonctions peuvent être abandonnées (externalisation) parce qu'il devient moins coûteux d'acheter sur le marché que de continuer à faire soi-même »* (p.47). Les coûts de transaction supposent que les acteurs choisissent la meilleure forme de coordination possible pour eux en vue de les réduire. Cependant, par rapport au contexte de glocalisation dans lequel évoluent les acteurs, ces derniers doivent également tenir compte de nouveaux enjeux comme ceux relatifs au principe de développement durable. Nous verrons que l'intégration de ces enjeux passe par la mise en place d'un management responsable.

- **Le management responsable**

Dans son article, « Le management responsable comme modèle de gestion obsolescence morale », **Jean-Claude Dupuis** (2007) souligne que : *« Bien que ses formes ne soient pas encore totalement stabilisées,* ***le management (socialement) responsable*** *constitue un modèle de gestion visant à intégrer les principes du développement durable au niveau de l'entreprise ; il est en quelque sorte la traduction microéconomique du développement durable. Cherchant à concilier performance économique, sociale et écologique, il vise à offrir un paradigme managérial marquant si ce n'est une opposition, tout du moins un changement par rapport au modèle actionnarial mais aussi par rapport au modèle du management technocratique. »* (p.131). Pour qu'un tel type de management soit mis en place, il convient que les personnes en charge de son déploiement possèdent les connaissances

et compétences nécessaires afin de le garantir. Leur mission est de s'appuyer sur leur leadership afin de guider les parties prenantes vers cette voie.

- ***Le leadership***

Dans son ouvrage *Théories du leadership*, le professeur **Jean-Michel Plane** (2015) souligne que *« **le leadership** peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective. Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus. Il faut bien sûr relever aussi qu'il existe deux types de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler : le leadership de droit et le leadership de fait »* (p.2).

Dans un premier temps, le leadership de droit comprend le lien de subordination qui est marqué par le contrat de travail qui lie un employé à son patron. Dans ce cas, l'employé est *« sous l'autorité formelle du patron qui peut le sanctionner ou au contraire le récompenser »* (Plane, 2105, p.2). Dans un second temps, le leadership de fait a un caractère plus informel et ici l'influence du leader peut être le résultat de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet (Plane, 2015). Plane affirme que *« dans cette optique, le leader inspirant exerce une influence forte sur le groupe de façon quasi-naturelle : cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux : à son talent, à son allure générale et à son charisme, ou encore au respect de certaines traditions ».* (p.2).

Enjeux économiques, sociétaux et académiques

L'apport des réseaux sociaux de relations formelles et informelles dans la construction du capital social représente des enjeux à la fois économiques, sociétaux et académiques. Le cœur de la théorie du capital social est que les réseaux sociaux créent de la valeur (Méda, 2002). Méda (2002) souligne que *« le capital social se rapporte aux relations entre individus, aux réseaux sociaux et aux normes de réciprocité et de confiance qui en émergent »* (p.137). Sophie Ponthieux indique que *« c'est depuis les années 1990 que la notion de capital social s'est imposée dans la littérature pour désigner les ressources auxquelles les individus peuvent accéder du fait de leur réseau relationnel, ou les propriétés des relations (confiance, réciprocité) au sein d'une structure sociale »* (p.32). Laura Sgambati, Anne Costa et Sylvie

Weigel (2011) proposent dans un travail une définition de la Banque Mondiale du concept de capital social : *« le capital social d'une société comprend les institutions, les relations, les usages et les valeurs qui gouvernent les interactions entre les personnes et contribuent au développement économique et social. Le capital social, toutefois n'est pas simplement la somme des institutions qui structurent une société, c'est aussi le ciment qui les fait tenir ensemble »* (p.8).

Hanifan (1920) utilise pour la première fois le terme de *capital social* dans son ouvrage *Community Center* (p.22). Canisius Kamanzi (2006) ajoute qu'Hanifan *« donne une définition de ce concept en l'associant aux relations d'amitié, de sympathie, d'entraide, de coopération et de solidarité qui caractérisent les membres d'une communauté. Pour elle, cet ensemble de relations constitue une richesse utilisée pour promouvoir le bien-être des membres de la communauté »* (Chapitre 3 en ligne).

Dans son article « Bowling alone » publié en 1995 dans *Journal of Democracy*, Putnam démontre de manière empirique la réduction du capital social aux Etats-Unis au-cours de la seconde moitié du XXème siècle (Sibony, 2013). Dans « Bowling alone », Putnam conduit une recherche qui porte sur le capital social à travers une enquête sur la vie associative, les réseaux de solidarité, les relations sociales, les échanges d'information à l'échelle locale (Sibony, 2013). Lors de son enquête, Putnam mesure la dégradation du capital social aux Etats-Unis par la détérioration de l'esprit civique et de la vie démocratique. La théorie du capital social est mobilisée ici afin de mettre en lumière le rôle de la confiance entre citoyens ainsi que l'avantage de mobiliser des réseaux sociaux non hiérarchisés car ils favorisent le développement économique. R. Putnam définit le capital social « *en le liant à la fois aux réseaux, mais aussi aux normes de réciprocité et de confiance qui en émanent et qui seraient susceptibles, comme il le dit, de transformer le « je » en « nous » »* (Ponthieux, 2008, p. 33). Il distingue ar rapport à son étude deux types de capital social : le *bonding* capital (unification par les liens affectifs) et le *bridging* capital (capital qui relie en créant des ponts).

Si la définition du capital social fait à présent l'objet d'un consensus, ses dimensions en revanche entraînent encore de nombreux débats méthodologiques (Sibony, 2016).

La première approche définit le capital social comme étant un stock de relations avantageuses pour les acteurs économiques (dimension micro). Ses auteurs insistent particulièrement sur la notion de réseau. La construction du capital social repose sur l'idée que les acteurs sont encastrés (embeddedness) (Polanyi 1983 ; Granovetter, 1973 ; 1985) dans

des réseaux de relations, ce qui favorise le développement de liens, la coopération et la confiance entre eux. Dans son article « Les analyses du capital social : apports et controverses » publié en 2008, Sophie Ponthieux souligne que « *pour les sociologues des réseaux Burt (1992) et Lin (1995), la ressource capital social est liée aux réseaux, aux contacts et aux ressources auxquelles les individus peuvent accéder pour acquérir des positions ou de l'information qui vont leur donner un avantage dans la compétition avec les autres »* (p.32). Pour Lin (2001) par exemple, le capital social permet aux acteurs d'améliorer leur statut social ou d'être plus performants (Ponthieux, 2008). Cette approche s'inscrit dans la perspective initiée avec les travaux du sociologue Mark Granovetter (1973) sur « la force des liens faibles ». Dans ses travaux, Granovetter met en avant la position des individus dans un réseau, la densité du réseau et l'intensité des liens, ce qui nous renvoie à la notion de *linking* du capital social (liens). Toutefois, contrairement à Pierre Bourdieu, la stratification sociale et donc les rapports de pouvoir entre les groupes sociaux n'apparaissent quasiment pas dans la pensée de Lin et R. Burt. Ces sociologues des réseaux abordent le capital social de manière générale par rapport à la position d'un individu dans son réseau.

La seconde approche analyse le capital social par rapport à la participation collective (dimension macro) des citoyens qui favorise la stabilité de la société démocratique, ce qui permet le développement économique. **Cette seconde analyse** apparaît dans les travaux de **James Coleman** qui le définit comme les caractéristiques d'une structure sociale qui « *facilitent les actions des individus au sein de la structure »* (1990, p.302). Le capital social chez Coleman n'est pas mobilisé par un acteur car cette ressource est directement accessible au sein d'une structure comme il le montre dans ses travaux au travers de la communauté des diamantaires new-yorkais (Baret et Soto Maciel, 2004). Autrement dit, dans son approche Coleman définit le capital social comme étant inhérent à la structure et souligne qu'il existe indépendamment de l'action ou de l'intention des acteurs. Pour Coleman, le capital social est une ressource disponible et accessible dont peut bénéficier l'ensemble des membres d'une même communauté (Méda, 2002). La ressource capital social est ici appréhendée de manière collective et permet de réduire les incertitudes au sein d'une même structure car ce dernier existe sous trois formes principales qui permettent de favoriser le contrôle social : les attentes et obligations mutuelles, l'information (qui fait les réputations), et les normes et sanctions, qui visent à dissuader des comportements opportunistes (Angeon et Callois, 2006). James Coleman illustrera entre autre son approche dans son étude empirique sur le marché des diamantaires de New-York.

Toutefois, si le stock de capital social est bas, ce dernier peut entraîner une instabilité de la société démocratique et ainsi réduire l'activité économique. Putnam ajoute à ceci l'importance des valeurs, des normes et de la confiance afin de favoriser la construction du capital social. Par rapport à sa mesure, cette école admet que le capital social peut être bon ou mauvais.

Dans la troisième approche, le capital social est analysé comme un ensemble de ressources inhérentes aux relations sociales qui facilitent l'action collective (Maxwell, 2001). Ainsi, le capital social pour Woolcok et Narayan (2000) désigne l'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective (Bévort, 2013). Pour Perret (2010), cette définition fait ressortir deux dimensions essentielles du capital social. La première dimension du capital social est liée *« aux normes et valeurs (ou ensemble de règles informelles) qui régissent les interactions entre agents ; la seconde détermine le capital social par ses caractéristiques structurelles et désigne le cadre formel au sein duquel s'établissent les relations entre les agents »* (Perret, 2010, p.106).

Sibony (2016) souligne que *« pour Woolcock et Narayan (200), qui ont établi une synthèse des travaux portant sur les approches du capital social, l'idée fondamentale de cette ressource est que la famille d'un individu, ses amis, ses associés constituent un atout important qui peut être mobilisé pour surmonter une crise, accroître ses bénéfices ou simplement pour le plaisir »* (p.2).

En partant de ce point de vue, le capital social permettrait ainsi de construire des relations avantageuses pour les acteurs sur le marché. Le capital social peut être pour certains auteurs une ressource qui offre des avantages (réduction des coûts de transaction, coordination formalisée sous la forme de contrats et de règles bureaucratiques) (Barreiro, 2007), ou qui permet de produire trois types d'externalités (Collier, 1998) : *la réduction de l'opportunisme* (diffuser de l'information concernant l'environnement des agents) ; *l'accès à l'information* (recueillir de l'information sur un agent) ; *la coopération entre les acteurs*. Les deux premières externalités concernent l'information et la troisième l'action collective (Sirven, 2000). Si toutefois le capital social produit des externalités positives, des auteurs comme Portes et Landolt (1996), Portes (1998), et Putzel (1997) soulignent que le *« côté obscur »* du capital social peut se manifester par : *la discrimination, l'exploitation, la corruption, la domination par mafias, des systèmes autoritaires, des conflits intragroupes, l'attribution injuste des forces des autres, etc…).*

L'externalité négative du capital social doit être prise en compte car cela signifie que ce dernier ne se limite plus seulement à relever des défis économiques en réduisant les coûts de transaction, mais qu'il est confronté à des enjeux sociétaux qui peuvent favoriser par exemple l'apparition d'inégalités entre les acteurs. En effet, si le capital social est pour certains auteurs une ressource avantageuse qui se forme par la création et la mobilisation de réseaux de relations, il peut favoriser dans un même temps pour d'autres la création d'inégalités, voire même des dérives causées par la reconnaissance d'un pouvoir social détenu seulement par une catégorie singulière de réseaux formels et informels. Par rapport à la reconnaissance et au pouvoir social, Lin (2001) souligne que le capital social permet aux acteurs d'améliorer leur statut social ou d'être plus performants.

Dans le secteur du bâtiment, le capital social peut avoir des avantages notamment en termes d'accès aux projets et à l'information, de réduction de l'opportunisme, de négociation et de coopération. Il participe ainsi à réduire les coûts de transaction pour les acteurs. Toutefois, dans ce secteur qui s'organise autour de nombreux réseaux (franc-maçonnerie, club, cercles, etc.), le capital social peut renforcer le pouvoir social d'une catégorie singulière d'acteurs qui appartiennent à ces derniers. Il s'agit de réseaux d'influence. Cette appartenance entraîne dans un même temps la formation d'un lobbying qui accentue les inégalités entre les acteurs faisant partie de ces réseaux et ceux qui ne peuvent pas y adhérer ou qui en sont exclus. A l'échelle des projets, il n'est également pas rare de voir les maîtres d'ouvrage faire appel à leur réseau afin de sélectionner les parties prenantes dont chaque projet nécessite (maîtrise d'œuvre, entreprises travaux…). Cela entraîne une réduction des gains potentiels d'échange et, si les parties prenantes ne possèdent pas les compétences requises pour un projet, le nivellement par le bas (baisse de la compétitivité, qualité des projets). Le manque de compétences peut également favoriser la fraude et à terme la corruption notamment sur des projets encadrés par des certifications et des labels qui inscrivent les projets dans des démarches qui répondent au principe du développement durable. La fraude peut se manifester par exemple par le contournement des normes qui encadrent les certifications et les labels. La corruption peut s'opérer par des arrangements entre les parties prenantes en validant des études non-conformes par exemple.

Comme nous l'avons explicité en amont, le capital social peut apporter des avantages aux parties prenantes du secteur du bâtiment (accès à l'information, aux projets, réduction de l'opportunisme, réduction des coûts de coopération et de négociation) mais aussi engendrer des effets obscurs comme le nivellement par le bas, la collision, la réduction des gains

potentiel d'échange, etc. Ainsi, notre recherche se trouve au carrefour d'enjeux économiques, sociétaux et académiques grâce à son ancrage dans une analyse de la formation du capital social par la mobilisation de réseaux formels et informels dans le secteur du bâtiment. Nous nous sommes avant tout interrogés sur la nature des réseaux de relation des acteurs dans ce secteur, et plus particulièrement sur la nature formelle et informelle d'un réseau. A partir de ce travail, nous avons cherché à déterminer de quelle manière se construit le capital social (norme et valeurs) (liens forts, liens faibles), son utilisation, les structures dans lesquelles il se construit (micro-macro) et enfin à analyser ses impacts qui peuvent être de deux types. L'objectif est aussi de démontrer que les réseaux formels et informels ne participent pas tous de la même manière à la création d'un capital social semblable, et qu'ils n'ont par conséquent pas tous la même utilisation ni le même impact pour les parties prenantes du secteur. Le recours aux réseaux par les acteurs doit dans un même temps favoriser la mise en place d'un management responsable afin de réduire les effets obscurs du capital social dans le secteur du bâtiment.

Si certains réseaux de relation forment un capital social créateur de valeur, le capital social peut entraîner des effets négatifs. On relève par exemple la formation d'inégalités entre les réseaux, ce qui a des conséquences sur l'accès à l'information, la réduction des coûts de transaction, l'accès aux projets, etc. Ce phénomène peut engendrer également la formation de réseaux d'influence et de pouvoir, et ainsi une dichotomie entre réseaux **leaders** et **suiveurs** sur le marché. Autrement dit, il peut y avoir des inégalités entre les acteurs qui font partie des réseaux leaders et ceux qui n'en font pas partie. Les réseaux qui participent au capital social deviennent ainsi une ressource avantageuse pour les leaders mais peuvent aussi bloquer leur accès aux suiveurs.

Dans notre recherche, nous avons essayé de comprendre à partir de quels processus se forme le stock de capital social notamment à partir des moyens déployés dans le temps (moyen et long terme). Pour cela nous avons identifié différents réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment à partir d'**un double niveau d'analyse du capital social.** Dans son article « Capital social : les dimensions d'un concept pertinent », publié en 2016, Sibony affirme que *« le premier niveau considère que les structures que représentent les réseaux sociaux sont des lieux d'intégration sociale alors que le second s'inscrit dans une perspective davantage ancrée dans la culture en posant les normes, les valeurs et la confiance au cœur même de son objet d'étude »* (pp.10-11). A partir de ce travail d'analyse, nous avons pu déterminer ce qu'est le capital social dans le secteur du bâtiment, son utilisation et les effets qu'il peut entraîner.

Problématique, questions et hypothèses de recherche

Souhaitant répondre à ces enjeux économiques, sociétaux et académiques, nous nous intéressons dans ce travail à la problématique suivante :

Problématique générale de la recherche

Dans quelle mesure le réseau peut-il contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?

Cette problématique générale se décline en différentes questions de recherche qui nous ont amené à formuler notre hypothèse centrale ainsi que quatre sous-hypothèses de recherche.

- ***Première question de recherche***

A partir de notre travail et d'une revue de la littérature, nous avons constaté qu'il demeure des dysfonctionnements dans le secteur du bâtiment et que les parties prenantes éprouvent des difficultés. Ces dysfonctionnements et ces difficultés pousseraient les parties prenantes à participer à la vie d'un réseau afin de réduire les contraintes. Nous avons ainsi cherché à identifier les dysfonctionnements propres au secteur du bâtiment ainsi que les difficultés rencontrées et vécues par les parties prenantes. Cette première question de recherche nous a permis de comprendre et de donner une représentation de l'environnement dans lequel évoluent les parties prenantes.

Première question de recherche (QR1)

Quels sont les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés par les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?

- ***Seconde question de recherche***

Par rapport à nos observations sur le terrain, nous avons relevé l'ancrage de plusieurs types de réseaux dans le secteur du bâtiment. ***Toutefois, ces réseaux ont-ils le même impact ? Les réseaux sont-ils tous capables de venir en soutien aux parties prenantes afin qu'elles puissent faire face aux contraintes qu'elles rencontrent dans le secteur ?*** Cette réflexion nous a permis de distinguer les réseaux entre eux dans le secteur, et ceci par rapport à leur rôle.

Seconde question de recherche (QR2)

Quels peuvent être les réseaux les plus pertinents en mesure de répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?

- ***Troisième question de recherche***

Une troisième question nous a permis d'identifier plusieurs critères qui conduisent les parties prenantes à coopérer ensemble notamment en puisant les ressources nécessaires dans leur capital social. Les critères reposent par exemple sur un ensemble de valeurs partagées, de motivations, de partage, de ressources, etc.

Troisième question de recherche (QR3)

Comment les parties prenantes déterminent leur volonté de mener un projet avec d'autres et quelles peuvent être leurs motivations ?

- ***Quatrième question de recherche***

L'objectif de cette recherche est de décrire l'organisation du secteur du bâtiment au travers de ses dysfonctionnements et de ses enjeux, ce qui nous permet de comprendre les comportements et les choix des parties prenantes qui évoluent dans cet environnement. Nous avons pu grâce à ce travail identifier les freins et les leviers à leur développement sur le marché. Ce questionnement nous a conduit à formuler une hypothèse centrale.

Quatrième question de recherche (QR4)

Par quels moyens les parties prenantes parviennent-elles à s'inscrire comme leaders sur le marché du bâtiment ?

- **Hypothèse centrale**

Celle-ci repose sur l'utilisation des réseaux formels et informels par les parties prenantes, ce qui leur permet de se créer un stock de capital social créateur de valeur.

Hypothèse centrale (hc)

Dans le secteur du bâtiment, les parties prenantes mobilisent des réseaux formels et informels pour créer un capital social source de management responsable.

A partir de cette hypothèse centrale, des sous-hypothèses ont été formulées.

- ***Hypothèse 1***

Une première hypothèse part de l'idée que les parties prenantes font appel aux réseaux afin de réduire leurs coûts de transaction. Cette stratégie leur permet de se maintenir sur le marché.

Hypothèse 1 (h1)

Pour se maintenir sur le marché, les parties prenantes mobilisent des réseaux pour réduire les coûts de transaction.

- ***Hypothèse 2***

Une deuxième idée développée est que les réseaux dans lesquels cherchent à s'inscrire les parties prenantes ont un pouvoir singulier dans le secteur et sont composés de membres reconnus et ayant un fort pouvoir social.

Hypothèse 2 (h2)

Les réseaux dans lesquels s'inscrivent les parties prenantes son majoritairement leaders sur le marché.

- ***Hypothèse 3***

Une troisième idée est que les réseaux permettent de créer des relations que les acteurs constituent et qui favorisent à terme un stock de capital social. Ce stock leur apporte des ressources et des avantages comme par exemple l'accès à l'information, aux projets, aux compétences.

Hypothèse 3 (h3)

Les parties prenantes de ces réseaux déploient une stratégie qui vise à s'appuyer sur leur capital social.

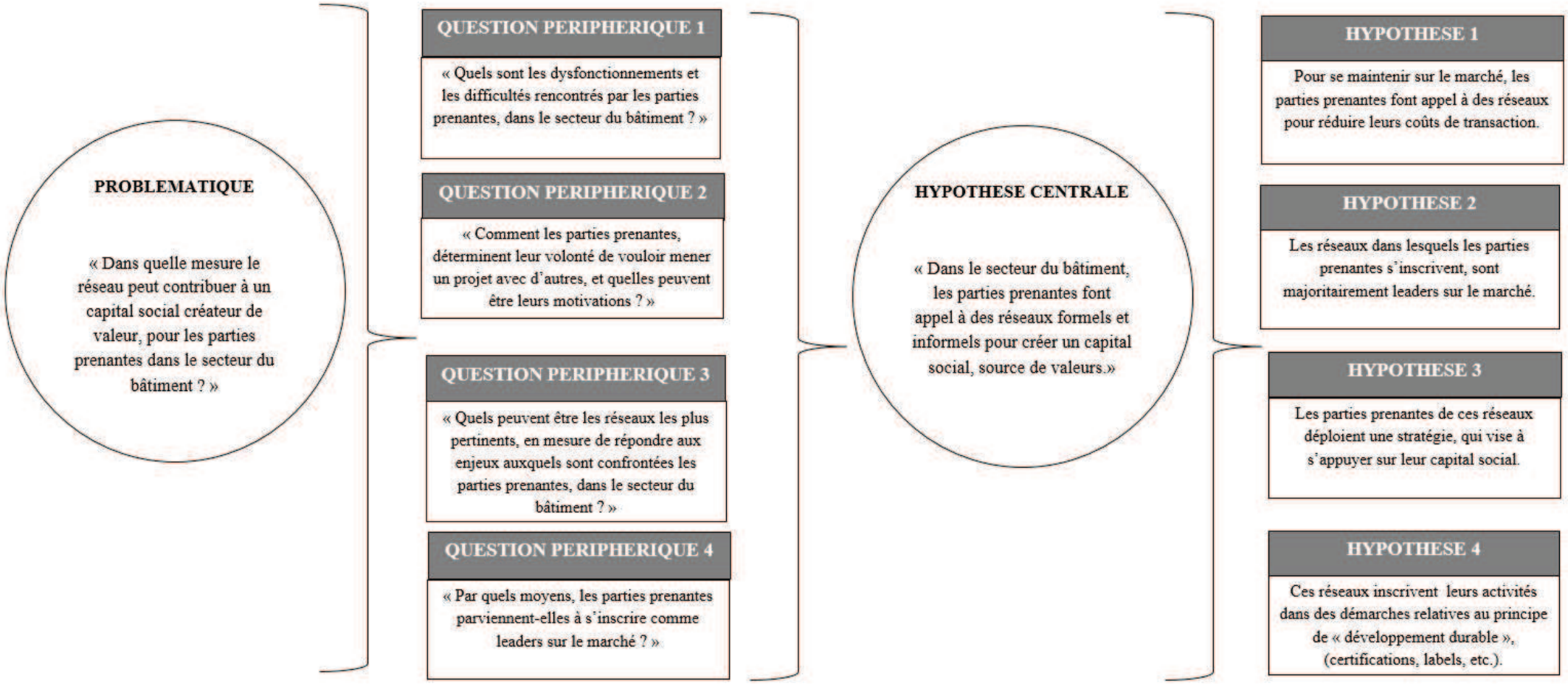
- ***Hypothèse 4***

Les enjeux relatifs au secteur du bâtiment comme l'application du principe de développement durable ou plutôt l'émergence de la RSE et de la nouvelle réglementation, contraignent les acteurs à acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Dans un même temps, les réseaux leaders sur le marché visent à favoriser la conduite de projets en utilisant des démarches qui inscrivent leurs activités en répondant au principe de développement durable, notamment en coopérant avec les collectivités. Cela leur permet à la fois de créer des relations et d'avoir un avantage compétitif.

Hypothèse 4 (h4)

Ces réseaux inscrivent leurs activités dans des démarches relatives au principe de développement durable (certifications, labels, etc.).

Figure 1. Construction de notre objet de recherche



Choix épistémologiques, méthodologies et empiriques

Notre recherche est liée à la complexité de l'organisation du secteur du bâtiment et s'appuie sur un outil de type constructiviste (Le Moigne, 1990). L'objectif est d'identifier les parties prenantes dans le secteur du bâtiment qui entretiennent des liens entre elles via la mobilisation des réseaux formels et informels. Il s'agit de déterminer quelle est la nature de ces réseaux (formelle/informelle), leur processus de formation, leur impact. Si nous nous situons dans une approche constructiviste, c'est parce que ce courant se fonde sur l'interaction sujet-objet. Autrement dit, il y a une dépendance qui s'opère entre le sujet et l'objet, ce qui vient souligner la nature de la réalité d'un point de vue constructiviste.

D'un point de vue méthodologique, notre volonté de compréhension de la ressource capital social ainsi que le caractère exploratoire de notre recherche au sein du contexte du secteur du bâtiment français (région Occitanie), nous ont conduit au choix d'une approche de nature qualitative à visée compréhensive et transformative. Ce choix entre en cohérence avec l'objectif de notre recherche.

En cohérence également avec notre positionnement épistémologique et avec les objectifs de cette recherche, nous avons fait le choix de conduire **une recherche-intervention** (David, 2000 ; Bonnet, 2003 ; Savall et Zardet, 2004 ; Savall, Zardet, Bonnet et Cappelletti, 2006). Pour David, (2000), *« l'intérêt majeur de la recherche-intervention se situe dans la production de connaissances théoriques issues des actions menées sur le terrain »* (p.7). Notre recherche est également de nature qualitative à visée compréhensive et transformative.

Notre démarche terrain a été déployée sur **36 mois**, permettant de mobiliser des modes de collecte de données multiples : **31 entretiens semi-directifs individuels** réalisés auprès d'acteurs du secteur (architectes, ingénieurs, dirigeants, conducteur de travaux, technicien au service urbaniste [collectivité]), participation à des réunions ainsi qu'à des missions du BET, une observation participante et un journal de recherche comprenant les notes issues de l'observation, une analyse documentaire constituée de documents internes, rapports sur le secteur du bâtiment ainsi que sur les réseaux formels et informels, et des documents de suivi de projet. Les entretiens que nous avons conduits ont été retranscrits puis analysés selon un processus de codage multithématique à l'aide du logiciel NVivo.

Cette présence à long terme nous a permis d'acquérir une vision globale du secteur du bâtiment. Notre terrain d'investigation est d'abord le pôle environnemental du BET au sein

duquel nous endossons le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage environnementale. Notre rôle est d'assister à des audits encadrés par des certifications environnementales, et d'apporter notre expertise aux clients. Ayant observé de nombreux dysfonctionnements par rapport à l'utilisation de ces démarches, le BET nous a ensuite demandé de créer sa propre démarche environnementale comme alternative à l'utilisation de certifications ou de labels. Nous avons mené la création de la démarche environnementale dès son commencement. Notre terrain est également constitué du pôle ingénierie du BET ainsi que des structures partenaires du BET. Nous sommes en charge de la mise en place du changement au sein du pôle environnemental par notre participation directe à des audits environnementaux (définition du besoin, identification des dysfonctionnements, création et pilotage de la démarche environnementale du BET). Afin de répondre aux besoins du BET par rapport à la mise en place d'une démarche environnementale, nous avons créé une association loi 1901 qui nous a ensuite permis de développer des relations à l'échelle locale et régionale. Le but était de présenter et de proposer notre démarche à des collectivités ainsi qu'à des représentants de l'agglomération. Notre recherche-intervention propose donc un ancrage territorial fort et son rayonnement est régional. Cet ancrage nous a donné la possibilité de rencontrer des personnes, de participer à des conférences, et de créer des relations. Ceci nous a ensuite donné la possibilité de constituer l'échantillon de notre enquête sur les réseaux dans le secteur du bâtiment.

Architecture de la thèse

Notre thèse est constituée de deux parties. La première partie concerne **les fondements théoriques et l'analyse des caractéristiques du secteur du bâtiment**. Elle comprend trois chapitres. La deuxième partie repose sur **le concept de réseaux et le recours à la ressource « capital social » dans le management de projet.** Elle comporte également trois chapitres.

La PARTIE 1 de cette thèse traite des fondements épistémologiques et de l'analyse empirique du concept de réseau dans le secteur du bâtiment en région Occitanie. Elle comprend trois chapitres.

La première section du premier chapitre aborde la question du positionnement épistémologique et du protocole de la recherche-intervention. Dans ce premier chapitre, nous décrivons et expliquons notre choix d'adopter un positionnement épistémologique constructiviste, notamment en détaillant notre mode de raisonnement *abductif* ainsi que notre recherche de type intervention.

Dans la seconde section de ce chapitre, nous présentons également notre terrain de recherche qui est un Bureau d'études techniques (BET) ancré dans le secteur du bâtiment en région Occitanie et nos missions contractualisées par le dispositif CIFRE[5] entre le BET, l'école doctorale, notre laboratoire de recherche CORHIS et l'ANRT[6]. Nous décrivons aussi la méthodologie de collecte des données, nous présentons notre guide d'entretien ainsi que notre échantillon d'acteurs. Enfin, nous apportons des éléments par rapport à l'analyse, au traitement et à la représentation des données.

Le second chapitre concerne les spécificités organisationnelles et contingentes du secteur du bâtiment. Dans une première section, nous apportons des éléments concernant le climat social dans le secteur, la représentation de la diversité des parties prenantes, la mauvaise coordination notamment lors des projets d'aménagement et de construction, ainsi que les nouveaux enjeux liés au développement durable, et plus particulièrement à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

[5] CIFRE : Conventions Industrielles de Formation par la REcherche
[6] ANRT : Association Nationale de la Recherche et de la Technologie

La seconde section du deuxième chapitre porte sur la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment. Nous apportons une définition des coûts de transaction puis nous traitons la question de l'information qui a un poids crucial dans le secteur. Enfin, nous apportons des éléments par rapport aux caractéristiques retenues par les acteurs décideurs dans le processus de sélection des parties prenantes pour les projets.

Le troisième et dernier chapitre de cette première partie traite de la contribution des coûts de transaction pour l'analyse du réseau dans le secteur du bâtiment. Dans la section une, nous détaillons les fondements empiriques et théoriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction, notamment en passant des formes hybrides à l'atmosphère. Nous abordons ensuite la notion d'organisation informelle puis nous donnons une définition de la notion de *formel* et d'*informe*l.

Dans la seconde section nous traitons la question des structures formelles aux structures informelles. Nous parlons en particulier de l'émergence de groupes restreints informels dans la structure formelle. Nous nous concentrons ensuite sur la structure informelle qui peut être un soutien et une entraide entre, et, pour les acteurs. Nous analysons également la dynamique des groupes à travers les valeurs des membres. Enfin nous expliquons le passage du groupe informel à la formation d'un réseau.

La PARTIE 2 de cette recherche concerne le concept de réseau et le recours à la ressource « capital social » dans le management en projet. Tout comme la PARTIE 1, elle comprend trois chapitres.

Le quatrième chapitre porte sur l'importance des réseaux dans la structuration du secteur. La première section vise à l'analyse empirique et théorique du concept de réseau dans le secteur étudié. Nous avons cherché à identifier les réseaux ancrés dans le secteur ainsi que les valeurs qu'ils véhiculent, leur processus d'entrée respectif qui reposent sur la cotisation, la cooptation formelle et informelle.

La seconde section du quatrième chapitre concerne l'apport du réseau dans la construction du capital social. Dans cette section, nous donnons une définition du capital social et nous en proposons un modèle théorique de ce dernier dans le secteur du bâtiment. Nous analysons aussi les parties prenantes ancrées dans le réseau et qui participent à la construction du capital social. Enfin, nous abordons la question du leadership des parties prenantes au travers des compétences relationnelles ainsi que de la construction d'un lien entre le leadership et le capital social.

Le cinquième chapitre apporte des précisions sur la construction du capital social entre les parties prenantes dans le secteur du bâtiment. La première section étudie l'interaction et la fréquence des relations entre les parties prenantes, mais aussi leur distance sociale (interdépendance et implication) et enfin la dimension relationnelle et cognitive du capital social au travers de la construction de la norme entre les acteurs.

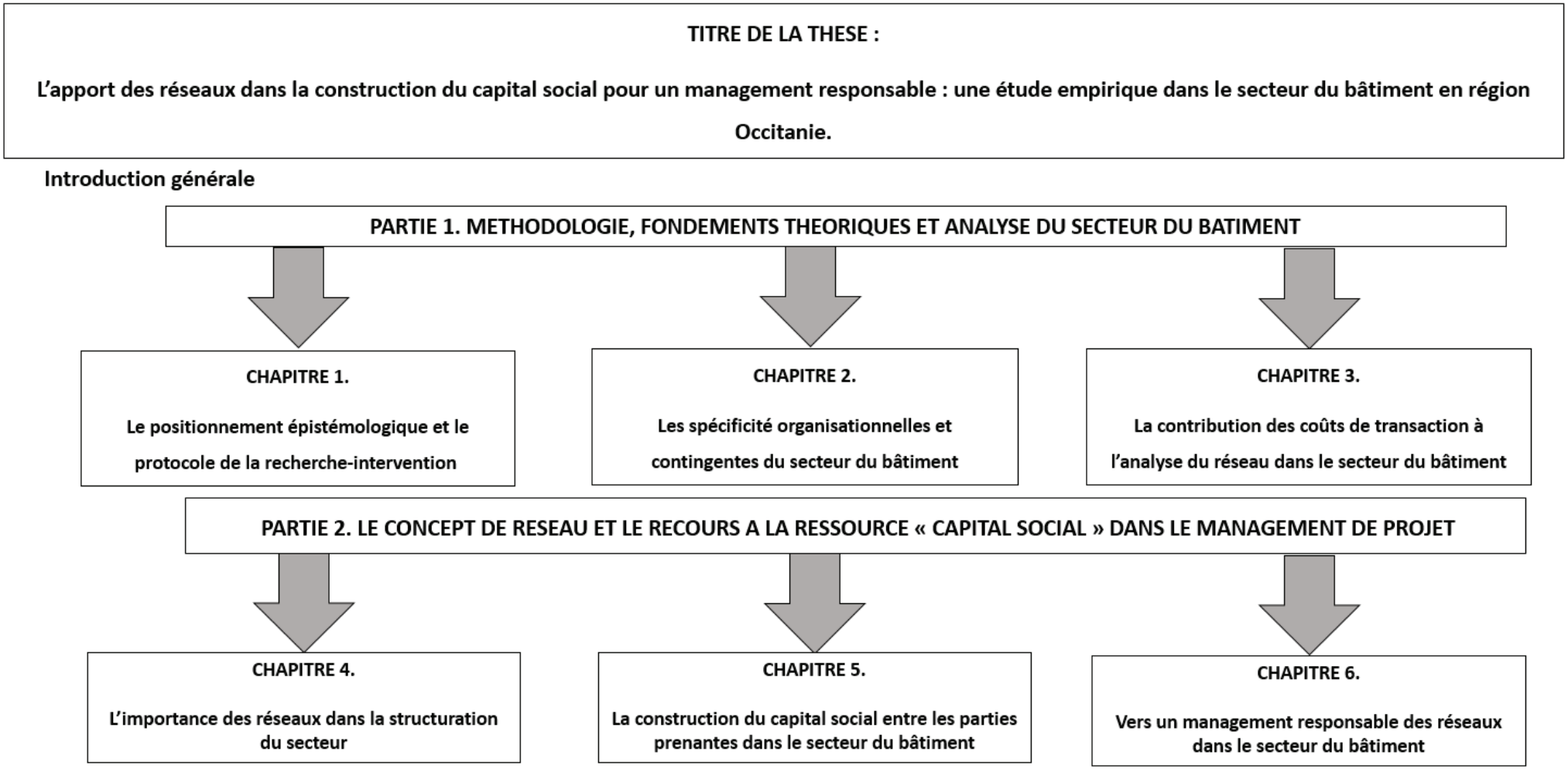
La deuxième section porte sur l'analyse théorique et empirique des opportunités et des menaces du capital social dans le secteur. Nous abordons en particulier la question de la formation des inégalités entre les acteurs dans le secteur, la création d'un lobbying et d'un leadership de pouvoir ainsi que de la pratique de la corruption et du racket.

Enfin le sixième chapitre traite de la question d'un management responsable réseaux dans le secteur du bâtiment. La première section traite des enjeux du management responsable des réseaux. Pour ce faire, nous abordons la question des parties prenantes et de la RSE. Nous apportons aussi des éléments par rapport aux risques, aux objectifs et aux contraintes qui apparaissent lors de la conduite d'un projet. Ces éléments nous permettent de lister les conséquences qu'ils peuvent engendrer comme une baisse de la qualité des ouvrages, de la compétitivité et du non-respect des normes et de la réglementation appliquée dans le secteur.

La deuxième section traite de l'apport de la RSE dans la structuration du réseau et de la mise en place de la démarche ECCORA®. Nous présentons une alternative aux démarches de certification et ou de labellisation répondant à la RSE : la marque ECCORA®. Nous mettons en avant l'idée que le co-leadership ou leadership partagé, présent dans ECCORA®, permet de fédérer les parties prenantes dans une démarche de RSE. De plus, nous traitons de l'apport de la RSE et plus particulièrement de la lutte contre la fraude et de la corruption par l'insertion de la norme ISO 37001, dans la démarche ECCORA®.

La figure 2 ci-dessous schématise l'architecture de la thèse.

Figure 2. Architecture de la thèse



Conclusion générale : elle expose après une synthèse des résultats de la recherche, les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre travail, avec pour ce dernier point des préconisations issues de nos résultats. La conclusion s'achève avec les limites et perspectives de ce travail de recherche.

PARTIE 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET L'ANALYSE EMPIRIQUE : LE CONCEPT DE RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

CHAPITRE 1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

CHAPITRE 2. LES SPECIFICITES ORGANISATIONNELLES ET CONTINGENTES DU SECTEUR DU BATIMENT

CHAPITRE 3. LA CONTRIBUTION DES COUTS DE TRANSACTION A L'ANALYSE DU RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

INTRODUCTION PARTIE 1

Cette première partie traite des fondements théoriques et de l'analyse empirique du concept de réseau dans le secteur du bâtiment. Cette première partie se décline en trois chapitres. Le premier chapitre traite du positionnement épistémologique et du protocole de la recherche-intervention. Le second chapitre aborde la question des spécificités organisationnelles et contingentes du secteur. Le troisième et dernier chapitre met en avant la contribution des coûts de transaction à l'analyse du réseau dans le secteur que nous avons étudié.

CHAPITRE 1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

1. Positionnements épistémologiques et méthodologie de la recherche-intervention

1.1. Un positionnement épistémologique constructiviste

1.2. Présentation du terrain de la recherche : un Bureau d'études techniques ancré dans le secteur du bâtiment en région Occitanie

2. Méthodologie de la collecte des données : une collecte de données multiple et une analyse qualitative

2.1. L'échantillon de la population étudiée dans le secteur du bâtiment

2.2. Présentation du guide d'entretien

2.3. L'analyse et le traitement des données

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

Ce premier chapitre concerne le positionnement épistémologique et le protocole de recherche-intervention **que nous avons suivis**. Dans une première section nous expliquons notre choix d'inscrire notre recherche dans un positionnement épistémologique constructiviste ancré dans un raisonnement de type *abductif* et une démarche qualitative. Nous présentons ensuite notre terrain de recherche qui concerne un Bureau d'études techniques (BET) ancré dans le secteur du bâtiment en région Occitanie ainsi que nos missions. Dans une seconde section, nous présentons notre méthodologie de collecte des données, l'échantillon d'acteurs interviewés ainsi que le guide d'entretien élaboré afin de conduire nos enquêtes. Nous explicitons ensuite la méthode d'analyse, de traitement des données collectées.

Section 1. Positionnements épistémologiques et méthodologie de la recherche-intervention

L'épistémologie est une discipline scientifique qui traite du statut des connaissances produites. Elle est une branche de la philosophie qui s'intéresse à l'étude des théories de la connaissance (Avenier et Gavard Perret, 2012). L'épistémologie permet de renforcer la légitimité et apprécier la validité de la connaissance qui en est issue (Perret et Séville, 2007). Ainsi, la production de connaissances concerne la place du chercheur dans les paradigmes philosophiques et donc sur la nature des fondements sur lesquels il s'appuie (Willett, 1996).

Dans son article *« Pour une épistémologie des organisations », Yvon Pesqueux (2010) souligne que J.-L. Le Moigne (2007) pose trois questions liées à une épistémologie des sciences de gestion »* (p.2) :

- *« Qu'est-ce que la connaissance (question gnoséologique) ?*
- *Comment s'est-elle constituée ou engendrée (question méthodologique) ?*
- *Comment apprécier sa valeur ou sa validité (question axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique) »* (p.2).

En répondant à l'ensemble de ces questions, nous soulignons que notre projet de recherche a pour finalité de générer au sens d'Avenier et de Gavard-Perret (2012) des connaissances afin de les ajouter à celles déjà acquises sur le sujet que nous étudions ou à mettre à l'épreuve des connaissances préexistantes.

Liên Do (2003) met en avant le rôle de la réflexion épistémologique car elle *« permet de distinguer plusieurs paradigmes de recherche dont les deux principaux sont le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste ».*

Dans son article « Les paradigmes scientifiques selon Thomas Samuel Kuhn », Patrick Juignet (2015) affirme que le terme de paradigme a été mis en avant par Khun (1962) et qu'il se définit *« comme une manière de voir ou une méthode à suivre »* (en ligne). Juignet affirme qu'il s'agit pour Kuhn *« de l'ensemble des principes et méthodes partagés par une communauté scientifique. C'est un modèle à suivre qui, pour un temps, fait autorité, puis sera remplacé par un autre »* (*ibid*, en ligne). Des auteurs comme Girod-Séville M. & Perret V. (1999) distinguent trois paradigmes épistémologiques principaux : le *positivisme*, le *constructivisme* et l'*interprétativisme*.

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons voir les caractéristiques des différentes approches épistémologiques que nous venons de citer ci-dessus.

Tableau 1. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste : (Girod-Séville et Perret, 1999)

	POSITIVISME	INTERPRETATIVISME	CONSTRUCTIVISME
Quel est le statut de la connaissance ?	**Hypothèse réaliste** Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	**Hypothèse relativiste** L'essence de l'objet ne peut être atteinte	**Hypothèse relativiste** L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	**Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe** Le monde est fait de nécessités	**Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste** Le monde est fait de possibilités	**Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste** Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	**La découverte** Recherche formulée en termes de « pour quelles causes…. » Statut privilégié de l'explication	**L'interprétation** Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	**La construction** Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source. MAURAND-VALET. A., (2010). « Choix épistémologique en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? » (p.5).

Au lieu d'approfondir en détail ces différents paradigmes, nous présentons dans cette section le fil conducteur qui nous a poussés à adopter une posture constructiviste. Nous avons organisé notre discussion autour des trois postures épistémologiques que sont le ***positivisme***, l'***interprétativisme*** et le ***constructivisme***. Afin de mieux comprendre la pensée de ces trois postures épistémologiques, nous en donnons leurs caractéristiques respectives principales.

- ***Le cadre épistémologique positiviste***

Le positivisme qui a dominé les sciences à partir de la seconde moitié du XIXème siècle a été essentiellement développé par Auguste Comte (Quintin, 2013). Quintin souligne qu'au sens de Nguyên-Duy et Luckerhoff, (2007), *« ce cadre épistémologique part du principe que la science est envisagée comme un ensemble de connaissances et d'études »* et *« d'une valeur universelle, caractérisées par un objet et une méthode déterminés, et fondés sur des relations objectives vérifiables »* (p.8). Le positivisme offre la possibilité au chercheur de relier à la science le but de découvrir les lois qui régissent les rapports, stables, entre les phénomènes et qui en autorisent leur prédiction ainsi que leur explication (Ben Aissa, 2001). Dans ce type de paradigme, le raisonnement est de type hypothético-déductif Quintin (2013). Quentin (2013) souligne que le raisonnement du paradigme positiviste *« prend naissance avec une question (ou un problème) qui se traduit par une hypothèse soutenant de manière provisoire une théorie qu'il s'agira de tester en confrontant cette dernière aux faits »* (p.6) Le terme hypothético-déductif désigne aussi une démarche qui repose sur *« sur des propositions hypothétiques pour en déduire des conséquences logiques »* (Université de Genève, *n.d*). Dans le courant positiviste, le chercheur a une relation d'indépendance avec l'objet de recherche, ce qui souligne une des caractéristiques de ce courant (Maurand-Valet, 2010). Maurand-Valet (2010) met en évidence que *« dans le paradigme positiviste, on teste des hypothèses et on étudie les enchaînements causes/conséquences courts »* (p.5).

- ***Le cadre épistémologique interprétativiste***

De son côté, le courant interprétativiste s'appuie sur l'analyse et la compréhension de la communication de l'organisation ainsi que sur les intentions que les différents sujets participants à une même situation donnent à cette dernière (Abategada, 2008). Dans le courant interprétativiste, les connaissances sont de manière générale de type descriptif. Pour Thiétart (2014), *« l'interprétativisme va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales* » (p.17). De plus, le courant interprétativiste s'appuie sur l'idiographie de la connaissance générée ce qui suppose que l'on décrit des phénomènes isolés sans chercher à en tirer de lois universelles. Thiétart (2014) souligne que *« les approches visant la découverte de régularités causales stables sont écartées au profit d'une posture interprétativiste qui s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux* » (p.17). Cependant, ces méthodologies ont pour particularité d'avoir pour objectif principal de « *comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours ».* (Thiétart, 2014, p.17).

- ***Le cadre épistémologique constructiviste***

Le paradigme constructiviste est apparu au XXème et le terme a été utilisé par le mathématicien hollandais Brouwer (1881-1966) pour caractériser sa position sur la question des fondements en mathématiques. Ce dernier s'opposait à la position formaliste d'Hilbert (Largeault, 1992, p. 27). Maurand-Valet, (2010) explique que Piaget et Garcia (1983) proposent que « *un fait est […] toujours le produit de la composition, entre une part fournie par les objets, et une autre construite par le sujet* » (p.30). Dans le paradigme constructiviste, *« on recherche les finalités des actions menées par les acteurs dans l'organisation »* (*ibid*, p.6) Le constructivisme introduit donc la complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances qui se confondent entre elles (Ben Aissa, 2001). L'hypothèse fondatrice du paradigme constructiviste reflète que l'expérience humaine est connaissable, ce qui revient à remettre en cause l'hypothèse ontologique du positivisme qui repose sur l'existence d'un réel en soi, indépendant du chercheur qui souhaite le connaître (Avenier et Thomas, 2011). La réalité est construite par les acteurs à partir de leurs interprétations, et plus particulièrement ce sont les interactions entre ces derniers qui les conduisent à donner un sens à leur réalité (Maurand-Valet, 2010). Il existe ainsi dans ce paradigme une interdépendance du sujet et de

l'objet. Dans le courant constructiviste, le chercheur peut s'inscrire comme le porteur d'un projet de connaissances, influencé par ses propres finalités (Le Moigne, 1994).

Par rapport à notre recherche, le courant positiviste n'est pas adapté à notre choix de conduire une recherche qualitative. De ce fait, nous ne pouvons pas choisir d'inscrire notre travail dans une posture épistémologique positiviste car elle n'est pas adaptée à notre méthodologie de recherche. En revanche, le paradigme constructiviste nous offre la possibilité de comprendre des phénomènes qui se traduisent le plus souvent par l'analyse du discours des acteurs, ce qui représente un champ d'investigation favorable aux méthodes qualitatives (Maurand-Valet, 2010). Nous notons que tout comme l'interprétativisme, le constructivisme a une dépendance avec l'objet de recherche. Ces deux courants posent aussi la question *du comment ? du pourquoi ?* Cependant dans le courant interprétativiste, la connaissance privilégie le statut de la compréhension et celle-ci est générée par l'étude de phénomènes isolés alors que dans le constructivisme on privilégie le statut de la construction et la question de la finalité. Au sens de Popper (1956 ; 1988), en sciences de gestion un travail de recherche qualitative se doit d'être constructiviste car il doit reposer sur une revue de littérature qui permet au chercheur de dresser un constat de l'état du savoir et du non-savoir en relation avec la recherche et la construction de données qui rendent possible la résolution du problème (Dumez, 2010). Nous ajoutons qu'au-travers de nos enquêtes sur le terrain et de nos interactions avec les acteurs, nous souhaitons fournir des apports théoriques, méthodologiques et académiques. Nous souhaitons également apporter un caractère d'enseignabilité de nos travaux à d'autres phénomènes. La production de la connaissance est alors une clef qui ouvrirait la porte qu'elle est supposée ouvrir (Giordano et Jolibert, 2012). La connaissance doit donc être reproductible, intelligible et constructible afin de pouvoir être enseignée (Le Moigne, 1995 ; Giordano et Jollibert, 2012). Afin de répondre aux critères de validité de notre positionnement constructiviste, nous décrivons notre démarche de recherche et notre protocole d'analyse de manière détaillée.

1.1. Un positionnement épistémologique constructiviste

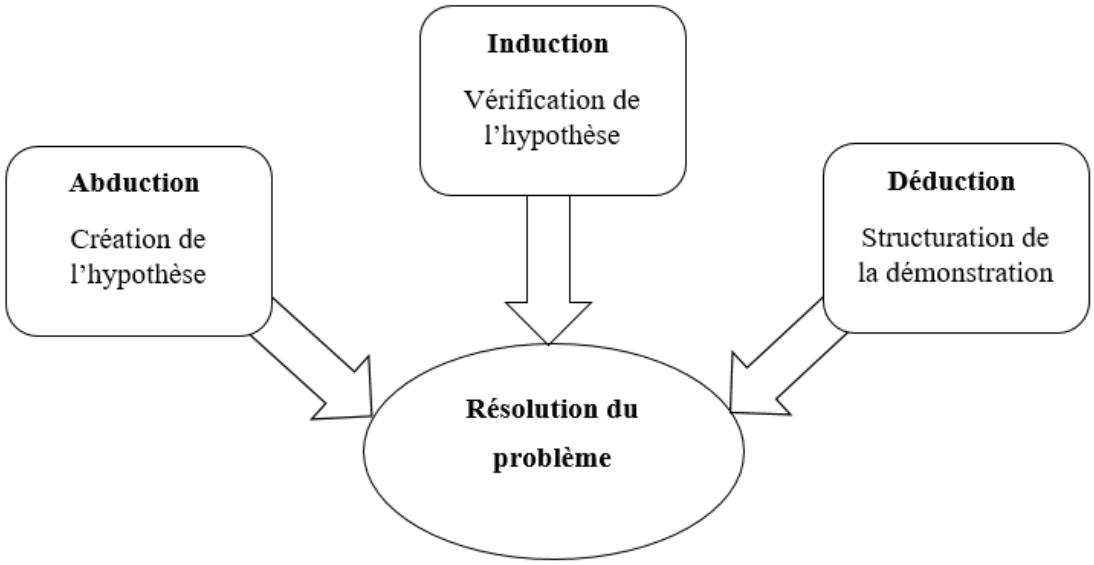
Notre recherche doctorale s'intéresse à l'analyse de l'organisation du secteur du bâtiment et plus particulièrement autour de la mobilisation des réseaux qui forment une ressource nommée : *capital social*. Cette ressource permettrait aux acteurs de réduire les coûts de transaction. Autrement dit, nous nous intéressons à l'analyse des caractéristiques, des freins et des dysfonctionnements du secteur qui conduisent les acteurs à adopter des stratégies managériales afin d'y faire face. Comme dysfonctionnements, nous avons identifié une mauvaise coordination sur les projets. La recherche de la réduction de ces coûts et l'amélioration de la coordination passe par la mobilisation de réseaux formels et informels. Ces derniers permettent la création du capital social. Ce capital apporte des avantages aux acteurs qui peuvent ensuite réduire les coûts de transaction et permet aussi de favoriser la coordination entre les parties prenantes des projets. Ce travail d'analyse nous permet de répondre à notre problématique de recherche, de vérifier et de valider nos hypothèses mais aussi d'identifier quels peuvent être les risques et les menaces d'un tel mode de management via la mobilisation des réseaux et ainsi du capital social. Nous cherchons ainsi à identifier les avantages et aussi les effets pervers que peut engendrer le capital social. Outre la littérature et nos observations sur le terrain, nous nous intéressons à la perception des acteurs sur l'existence et la mobilisation des réseaux formels et informels dans le secteur du bâtiment. Ce travail nous permet de définir un cadre organisationnel et managérial propre au secteur du bâtiment. Ce cadre passe par l'utilisation de la ressource capital social par les acteurs afin qu'ils puissent se maintenir sur le marché. Les perceptions qui nous ont été fournies par le biais d'enquêtes et d'échanges informels mais aussi grâce à notre immersion dans le bureau d'études techniques, nous ont permis de construire notre réflexion. Le cœur du paradigme constructiviste est que la réalité est construite et non donnée et que la construction de la connaissance relève plus d'un processus que d'un résultat (Allard-Poesi et Perret, 2014). Nous ajoutons que nous sommes liés à notre objet de recherche par un lien contractualisé (cf. la contractualisation de la recherche-intervention) avec l'école doctorale, notre laboratoire de recherche et le BET. Nous avons participé à des réunions, des audits de certification (mission confiée par le BET), des évènements, fait des rencontres, ce qui nous permis de construire un double lien qui mène du terrain à l'objet de recherche. C'est par ce cheminement que notre recherche s'inscrit dans un contexte de non-séparabilité entre le chercheur et son objet, ce qui lie ce critère au positionnement épistémologique constructiviste (Gavard-Perret *et al.* 2012).

Pour produire des connaissances les plus adéquates possibles à notre recherche, nous avons fait le choix en termes de méthodes de collecte du matériau d'une présence durable et d'une intégration dans le terrain de recherche. L'ancrage de notre recherche dans une posture constructiviste nous a conduit vers des méthodologies de recherche qui permettent de contribuer à la construction de cette réalité. Un des critères du paradigme constructiviste est que les réflexions épistémologiques ne peuvent pas être dissociées de la méthodologie de recherche. Nous présentons dans les sous-sections suivantes nos choix méthodologiques en cohérence avec le constructivisme.

- ***Un mode de raisonnement abductif***

Lorsque l'on cherche à répondre à une question qui permet de résoudre un problème ouvert, les trois types de raisonnements (*abduction*, *induction* et *déduction*) interviennent. (Charreire et Durieux, 2014 ; Dumez, 2013).

Figure 3. Les trois types de raisonnements qui constituent la démarche de recherche (Charreire et Durieux, 2014 ; Dumez, 2013)



Source. SANTONI. J, (2016). « Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes », 443 p.

Toutefois, ces modes de raisonnements même s'ils permettent de produire de la connaissance, ne reposent pas sur le même cheminement pour l'atteindre. C'est la raison pour laquelle nous avons inscrit notre travail dans un raisonnement *abductif*. Notre choix s'est effectué par rapport aux caractéristiques de ces trois types de raisonnements. La *déduction* part de

l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observations. Dans ce type de raisonnement, le chercheur pose normalement l'hypothèse d'une relation entre différentes variables, et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations. De manière traditionnelle, dans les travaux positivistes, la *déduction* est mobilisée et le mode de raisonnement qui fonde la démarche est *hypothético-déductive* (Dumez, 2012). D'un autre côté, le raisonnement *inductif* part d'observations particulières pour arriver à une conclusion de portée générale. Ce type de raisonnement est souvent mobilisé dans les recherches qualitatives. Toutefois, même si *l'induction* est souvent associée à la recherche qualitative, de nombreux auteurs privilégient un raisonnement *abductif* pour la recherche qualitative (Charreire et Durieux, 2014). L'objectif du raisonemment *abductif* est *« d'établir un système d'observations afin de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, sans aller jusqu'à proposer des lois universelles peut être défini a minima de la manière suivante »* (Aliseda, 2006, p. 28). Pour Charles. S. Peirce le raisonnement abductif est le seul qui permet de générer des idées nouvelles (Dumez, 2012).

Notre travail de recherche s'inscrit dans un mode de raisonnement *abductif* car il repose sur une démarche qui permet d'effectuer des allers-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long du travail (Charreire et Durieux, 2014). Le choix d'un raisonnement *abductif* est en cohérence avec le choix d'inscrire notre recherche dans une posture épistémologique constructiviste car la production de connaissances repose sur les interactions permanentes entre le chercheur et les acteurs, tout comme *l'abduction* qui peut s'enrichir à partir des allers-retours entre le terrain et la théorie (Richard, 2012).

- ***Présentation de la recherche qualitative***

Le choix d'une recherche qualitative nous offre l'opportunité de mettre au jour *le management en réseau* dans le secteur du bâtiment, et plus particulièrement des effets avantageux que produisent les réseaux (réduction des coûts de transaction) via la formation d'une ressource nommée *capital social* mais aussi de ses effets pervers. Depuis quelques années, la recherche qualitative s'affirme de manière croissante au sein de la communauté scientifique des sciences de la gestion (Audet et Parissier, 2013). Audet et Parissier (2013) constatent une augmentation du nombre de publications d'articles portant sur des recherches qualitatives dans les revues pionières de gestion depuis ces trente dernières année. Audet et Parissier (2013) constatent que *« les grandes revues scientifiques américaines ont publié davantage d'articles basés sur des recherches qualitatives au cours des dix dernières années*

que lors des vingt précédentes » (p.1). De plus, des progrès ont été notés en matière de qualité de ces articles, des méthodes jugées plus explicites et des articles de plus en plus cités (Audet et Parissier, 2013). Le choix d'une méthodologie qualitative s'explique par le caractère intensif de la recherche : il s'agit pour nous de *« comprendre un phénomène en interaction avec le sujet, de comprendre l'objet étudié dans son contexte, dans son idiosyncrasie [que] de chercher à généraliser [statistiquement] le phénomène [selon] des lois scientifiques fondamentales, universelles »* (Hlady Rispal, 2002, p.28). Ce choix méthodologique est également lié à notre positionnement épistémologique.

Pour Gaverd-Perret *et al.* (2008), l'objectif d'une recherche qualitative est d'obtenir une compréhension fine et profonde permise par la nature de son matériau, plus riche et plus complexe que le matériau quantitatif, et *« permet notamment une vision plus globale, holistique ou systémique, à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation dans un environnement particulier »* (Gaverd-Perret *et al.* 2008, p.249).
De plus, l'état des connaissances sur les effets du capital social montre que si l'on reconnaît des avantages à détenir du capital social, certains auteurs comme Sophie Ponthieux (2006) s'accordent à dire qu'il peut également produire des effets néfastes car il n'est pas le même selon les pays, territoires, etc (Epstein, 2006). C'est la raison pour laquelle, la recherche qualitative est mobilisée dans cette thèse car elle peut nous permettre d'apporter des résultats qui peuvent expliquer que le management en réseau via la ressource *capital social* peut entraîner des effets positifs et/ou négatifs. La mobilisation d'une approche qualitative est donc indiquée dans ce travail (Eisenhardt, 1989). Nous présentons ici, notre méthodologie de recherche c'est-à-dire, la démarche générale structurée qui permet d'étudier notre thème de recherche (Hlady Rispal, 2002). Dans cette section, nous allons préciser les modalités d'acquisition de la connaissance, l'itinéraire de la recherche ainsi que les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement et d'analyse des données. Dans le cadre de cette thèse, l'objet de recherche ainsi que le cadre théorique mobilisé ont nécessité une méthodologie qualitative pour assurer la validité scientifique de l'étude.

Nous nous sommes centrés dans ce travail sur les réalités de la mobilisation des réseaux par les acteurs dans le secteur du bâtiment. Cette mobilisation est favorisée par l'environnement du secteur, son histoire, ses enjeux, ses mutations, etc. Notre recherche est de nature qualitative à visées *compréhensives* et *transformatives*. Elle est *compréhensive* car elle a pour

objectif d'analyser l'action et les interactions des acteurs en situation, ainsi que leurs discours : au sein du BET et sur notre terrain (projets). Elle est *transformative* car nous ne nous faisons plus *« simples interpètes ou miroirs mais stimulons la production de nouveaux points de vue »* (Hatchuel, 1994, p. 70). Par cette recherche et en phase avec notre projet de connaissance, nous souhaitons construire et mettre en œuvre de nouvelles combinaisons possibles par rapport au management en réseau dans le secteur du bâtiment, tout en répondant à notre mission qui est d'accompagner les projets du BET sur des certifications et de proposer par la suite une alternative à ce type de démarches.

Nous présentons dans cette sous-section, les fondements de la recherche-intervention et nous montrons que cette méthodologie est compatible avec notre posture épistémologique, notre projet de connaissance, puis avec notre objet de recherche sur le management en réseau.

Dans son article « Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel », Marc Bonnet (2003) souligne que *« l'intervention est au cœur de l'innovation organisationnelle car les organisations ont aujourd'hui un besoin de concevoir de nouveaux modes de fonctionnement dans un environnement souvent caractérisé par la complexité et le chaos »* (p.339). D'un point de vue méthodologique, la recherche-intervention s'articule autour de cinq principes : *le principe de rationalité accrue*, *le principe d'inachèvement*, *le principe de scientificité*, *le principe d'isonomie* et *le principe des deux niveaux d'interaction* (David, 2000). Pour Moisdon (1997), la recherche-intervention s'opère de manière générale sur le terrain en s'appuyant sur la conception et l'implémentation d'outils de gestion (Moisdon, 1997).

Tableau 2. Démarche de recherche-intervention (Moisdon, 1997)

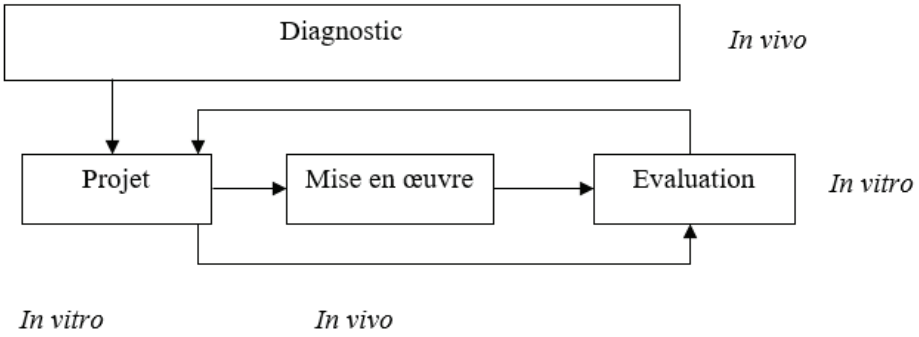
Le principe de rationalité accrue	Le principe d'inachèvement	Le principe de scientificité	Le principe d'isonomie	Le principe des deux niveaux d'interaction de l'intervention
Indique que le chercheur intervenant doit « favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes » [p. 68]. Permet la mise en comptabilité de relations et de savoirs nouveaux, et c'est cette opération qui constitue précisément la démarche de rationalisation.	Indique qu'il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche intervention : c'est le but du dispositif que de générer des connaissances nouvelles de nature à faite évoluer l'organisation.	Correspond à l'idéal de vérité. Il est la conséquence méthodologique du principe de rationalité accrue : le chercheur doit avoir en permanence une attitude critique par rapport aux faits. Le chercheur n'est pas « l'expert des experts » mais doit s'interroger sur les conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention, que ces savoirs soient d'ordre technique ou d'ordre plus sociologique.	Correspond à l'idéal démocratique, que nous avons rencontré aussi dans les démarches d'action research, action science et science de l'aide à la décision. Il indique que « l'effort de compréhension doit s'appliquer également à tous les acteurs concernés » [p. 68].	Indique que la recherche intervention suppose à la fois un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance.

Notre recherche est conduite en répondant aux cinq principes que nous avons présentés dans le tableau ci-dessus et s'inscrit dans une recherche-intervention car elle permet une progression de manière interactive de formaliser et de contextualiser des modèles et des outils de gestion.

Notre protocle de recherche a été réalisé au travers des différentes phases qui constituent la recherche-intervention (Savall, Zardet, 2004 ; Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2006). Les quatres phases itératives sont : les phases de ***Diagnostic***, phase ***Projet***, phase de ***Mise en œuvre***, phase d'***Evaluation***. Nous avons adapté ces quatres phases à notre projet de recherche.

Notre recherche-intervention s'est déroulée de Novembre 2013 à Novembre 2016, soit une période de 36 mois, dont 33 en phase *in vivo* (en immersion sur le terrain) et *in vitro* (travail en laboratoire) et de 3 mois en phase *in vitro (travail en laboratoire)* (Savall et Zardet, 2004, p.355 et p.360). Au sens de Cappelletti (2010), la recherche-intervention comprend des boucles de recherche qui construisent un processus itératif. Ce processus permet d'élaborer des théories à partir des pratiques par l'accumulation d'observations validées telles que la phase de formulation d'hypothèses, la phase d'immersion au sein du terrain d'observation, et la phase de distanciation du terrain permettant l'évaluation, la diffusion et la communication des résultats auprès de la communauté académique via le laboratoire, les conférences et articles). Il y a donc une véritable alternance des travaux de terrain (phase d'immersion) avec des phases de recul et d'analyse des travaux (phase de distanciation).

Figure 4. Le processus de recherche-intervention des quatre phases itératives Savall, Zardet, 2004 ; Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2006



Source. SANTONI. J., (2016). « Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes », 443 p.

- ***Présentation des quatre phases itératives de notre recherche-intervention***

1. **La première des quatre phases itératives - la phase de *Diagnostic*** - de notre travail nous permet d'établir un état des lieux des perceptions des acteurs de l'écosystème du secteur du bâtiment, des freins, dysfonctionnement et leviers expérimentés par les parties prenantes non seulement au sein du BET mais aussi à l'échelle du secteur. Cette phase de *Diagnostic* constitutive de la recherche-intervention est complétée par des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs qui évoluent dans le secteur du bâtiment. Lors de cette phase, nous avons observé comment se déroule un projet, les critères de sélection des parties prenantes pour participer aux opérations, l'ancrage des réseaux formels et informels, le déroulement des réunions mais aussi les dysfonctionnements, les freins et les leviers rencontrés par les acteurs. Ce travail nous a permis d'obtenir une vision large et complète de l'écosytème ainsi que de croiser le regard des diverses parties prenantes sur ces dysfonctionnements, freins et leviers notamment lors de la conduite de projets dans le secteur du bâtiment.

2. **La seconde phase - phase *Projet* -** a pour but d'accompagner les parties prenantes dans le cadre de projets certifiés. Nous avons, lors de cette phase, proposé des processus génériques d'accompagnement pour une des missions qui nous a été confiée par le BET, soit la certification de projet qui répond au principe du développement durable. La phase projet est liée à la phase *Diagnostic* qui vise d'une part à obtenir une vision large et complète des dyfonctionnements, des freins et des leviers au niveau du management responsable dans le secteur, et d'autre part elle a pour but de représenter les visions de l'accompagnement à la certification des projets. Ce travail nous a permis d'identifier les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés par les acteurs du secteur mais aussi d'identifier le management en réseau de ce dernier. Dans le cadre de notre contrat avec le BET, nous avons également travaillé sur l'analyse des certifications, via l'observation participante, de rapports, de documents, de notes, ce qui nous a permis de répondre à notre deuxième mission fixée par la contractualisation avec le BET : créer une démarche environnementale comme alternative aux certifications. Cette démarche a été créée en mai 2013 suite à la naissance d'une association loi 1901 qui définit la structure à laquelle est rattachée cette démarche.

L'ensemble de notre travail repose sur un ensemble de missions diverses (certification) que nous avons relié à notre objet de recherche doctorale sur les réseaux. Le fait de participer à des projets nous a permis de mieux saisir les informations, d'observer l'environnement dans lequel nous sommes, tout en échangeant avec des personnes qui peuvent nour fournir des informations par rapport à notre objet de recherche. Cela nous permet d'apporter à notre recherche une richesse, une légitimité et un potentiel supèrieur d'enseignabilité et de réplicabilité. Ceci désigne les critères de validité qui s'inscrivent dans une démarche constructiviste.

3. **La troisième phase - la *Mise en œuvre* -** consiste à participer à des réunions et à des audits dans le cadre de notre mission de chef de projet pour l'accompagnement des projets du BET dans des démarches de certification. Il s'agit ainsi d'une expérimentation sur le terrain des processus et des formes génériques de manière contextualisée. Cette mise en œuvre est faite au sein du BET et au travers d'échanges formels lors d'audits avec les parties prenantes des projets mais aussi informels. Cette *Mise en œuvre* sert à observer les difficultés rencontrées par les acteurs lors de la conduite de projets, d'identifier les stratégies managériales de ces derniers par rapport à la gestion des coûts de transaction et par rapport à leur recherche d'une meilleure coordination entre les parties prenantes. Durant cette phase, nous avons pu mesurer la pertinence de ces pratiques de certification dans le contexte d'une mission d'accompagnement des projets en aménagement durable, mais aussi et surtout observer les critères de sélection des parties prenantes pour les projets, la coordination entre ces dernières, la gestion des coûts de transaction, la nature de leurs échanges (formels et/ou informels), etc.

4. **La dernière phase - l'*Evaluation* -** nous a permis d'analyser et d'exposer les apports des outils proposés de manière générique à partir de notre observation participante ainsi que d'une partie de nos résultats d'entretiens. Nous avons ainsi pu répondre d'une part à la mission du BET qui est de créer une démarche environnementale comme alternative aux certifications actuelles jugées parfois trop chères et non-respectées, ce qui peut engendrer des effets néfastes sur les projets et en terme de réputation par exemple. Afin de mieux saisir notre protocole de recherche, nous proposons une synthèse chiffrée de ce dernier, déployé sur les 36 mois de

l'intervention. Nous mettons en exergue la durée totale de la période d'intervention, le nombre de jours de présence effective du chercheur en immersion sur le terrain, le nombre d'entretiens menés ainsi que le nombre de parties prenantes entendues en témoignage durant ces trois années. En termes d'action concrètes sur le terrain, nous déclinons le nombre total de missions d'accompagnement dans le cadre de certifications, le nombre d'évènements et d'actions organisées lors de ces missions, le total des réunions au sein du BET ainsi qu'avec les parties prenantes des projets, la fréquence d'échanges informels, la participation à des évènements, et enfin à une formation à Paris au Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, (CSTB) dans le cadre d'une formation sur la certification que nous avons utilisée lors de notre mission de chef de projets pour le BET.

Tableau 3. Synthèse chiffrée du protocole de recherche-intervention

Chiffres clés de notre recherche-intervention	
Durée totale de la période d'intervention	**36 mois, de Novembre 2013 à Novembre 2016**
Présence effective du chercheur sur le terrain	3 jours par semaine pendant 33 mois in vivo 2 jours par semaine pendant 33 mois in vitro 3 mois in vitro
Nombre d'entretiens menés	**31 entretiens semi-directifs individuels** 8 architectes 11 ingénieurs 9 entrepreneurs (entreprise exécution travaux) 1 membre d'une collectivité 1 conducteur de travaux 1 promoteur immobilier **10 entretiens informels collectifs (2 à 4 personnes)** 2 dirigeants ingénieurs 1 commercial en immobilier 1 chef de projet en ingénierie travaux **Total : 41 entretiens menés, 35 personnes interviewées**
Nombre d'acteurs entendus en témoignage lors de tables-rondes	1 architecte 3 entrepreneurs **Total : 4 acteurs entendus lors de table-ronde**
Nombre total d'évènements et actions organisés pendant l'intervention	**Total inauguration de projets : 2** (de 20 à 150 personnes)
Nombre total de réunions conduites pour répondre à la missions du BET	**Total de 130 réunions** Dont 9 audits de certification 3 réunions informelles avec un promoteur immobilier 5 conférences organisés pour présenter la démarche de certification aux populations locales 2 réunions avec un représentant de l'agglomération Béziers -Méditerranée
Nombre d'échanges informels avec des acteurs appartenant à des réseaux tels que des associations, fédérations, franc-maçonnerie, clubs et cercles	**Total de 8 personnes**
Participation à des évènements organisés par des associations, des fédérations du bâtiment	**Total de 15 évènements**
Participation à une formation au CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment)	**Total de 3 jours de formation** Echanges avec un public divers de la région parisienne : **15 individus**

Au-cours de l'intervention, **2 évènements** (inaugurations de projets) ont été conduits ce qui nous a permis d'observer les acteurs, d'échanger avec certains d'entre-eux, notamment sur des sujets relatifs aux difficultées rencontrées dans le secteur mais aussi sur les nouveux enjeux. Nous avons participé à **130 réunions** dont **9 audits de certification** que nous avons conduits en tant que chef de projet en assistance à maîtrise d'ouvrage environnementale. Nous avons également participé à **3 réunions informelles** avec un promoteur immobilier où il s'agissait de répondre à ses attentes tout en travaillant sur une stratégie de communication compétitive autour du développement durable. Nous avons participé à **5 conférences** dans les communes où ont été conduits les projets que nous avons encadrés. Les conférences ont pour objectif de présenter aux populations locales la démarche certifiante conduite pour l'aménagement et la construction des projets que nous avons accompagnés. Nous avons également rencontré lors de **2 réunions**, un représentant de l'agglomération Béziers-Méditerranée pour ce qui concerne l'enjeu du développement durable dans le secteur du bâtiment, et plus particulièrement pour les activités liées à l'aménagement et à la construction sur ce territoire. Lors de ces rencontres, nous avons également présenté notre démarche environnementale. Nous avons aussi rencontré **8 acteurs** qui participent à la vie de réseau, ce qui nous a permis d'avoir des informations sur ces derniers. Nous avons participé à une quinzaine d'évènements organisés par des associations et des fédérations dans le secteur du bâtiment, ce qui nous a offert la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes, d'observer, d'échanger des informations avec elles, d'assister à des conférences sur les enjeux dans le secteur, etc. Nous devons souligner que notre position de chef de projet pour le pôle environnemental du BET nous a ouvert les portes d'évènements regroupants divers acteurs du secteur du bâtiment. Ces évènements représentent des opportunités d'enrichissement de notre travail de terrain et de notre collecte de données.

Ce déploiement de la recherche-intervention a été garanti à l'origine par un lien contractualisé avec l'école doctorale, notre laboratoire de recherche et le BET dans lequel nous avons effectué notre travail de terrain. Tout ce travail nous a permis de construire notre objet de recherche et notre réflexion par rapport à la mobilisation des réseaux dans le secteur du bâtiment.

Le choix de mener ce projet de recherche au sein de cette organisation a été fait selon trois critères : premièrement pour comprendre les difficultées rencontrées par les acteurs dans le secteur du bâtiment, deuxièmement pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences en matière de certification dans le bâtiment et répondre aux besoins du BET, et enfin pour analyser et observer l'ancrage de réseaux formels et informels dans le secteur. Il s'agit aussi d'étendre notre réseau personnel afin de rencontrer les « bonnes personnes » pour constituer notre échantillon pour nos enquêtes.

Nous tenons à souligner que la recherche-intervention nécessite de se prémunir de risques méthodologiques car elle fait face à deux critiques majeures. Cappelletti souligne que la première critique concerne l'influence du contexte qui éloigne le chercheur d'une connaissance objective, et la seconde traite de la posture de consultant qui peut éloigner le chercheur de la recherche (Cappelletti, 2010). Il faut noter qu'une trop grande proximité entre le chercheur et son terrain peut empêcher un regard critique du chercheur. Autrement dit, sur ce qu'il peut observer sur le terrain. Ainsi, le risque lié à la proximité du chercheur et du terrain peut-être réduit grâce à une démarche de distanciation que le checheur respecte, et ceci régulièrement et tout au long du processus de recherche (Santoni, 2016).

Au-cours de notre travail doctoral et par rapport à la conduite de notre recherche-intervention, nous avons veillé à nous prémunir au mieux de ce risque. Nous avons ainsi respecté la planification de phases de distanciation avec notre terrain par des présentations régulières au sein de notre unité de recherche de rattachement (2 fois par an), ainsi que par le biais de présentations de nos travaux via des communications scientifiques dans des congrès nationaux, ainsi que lors d'ateliers doctoraux. Ces interactions avec des chercheurs expérimentés ainsi que les échanges et les rendez-vous avec notre directrice de thèse et notre co-directeur de thèse ont contribué à nous décontaminer de manière régulière vis-à-vis du terrain de la recherche (Buono et Savall, 2007). Cela nous a donc permis de nous maintenir au plus près d'une véritable démarche de recherche-intervention.

Concernant notre position dans l'organisation et la possible influence du contexte professionnel, nous avons veillé à définir un plan d'actions annuel des objectifs et engagements mutuels en cohérence avec le contrat établi lors de notre immersion dans le bureau d'études techniques. Ce plan d'action a été revu chaque année durant la période du CIFRE lors de la formalisation d'un rapport annuel de l'état d'avancement de nos travaux de recherche académiques et de nos missions au sein du BET.

Ces rapports nous ont permis de mettre en évidence des résultats de la recherche ainsi que la planification des interventions à venir.

Pour conclure, nous proposons de mettre en lien nos questions de recherche avec les quatre phases itératives du processus de recherche-intervention présenté dans cette sous-section.

Tableau 4. Mise en cohérence des questions de recherche et des phases du processus de recherche-intervention

Problématique générale : Dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes, dans le secteur du bâtiment ?	
Questions de recherche	**Phase de la recherche-intervention**
QR1 : Quels sont les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés par les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ? **QR2** : Quels peuvent être les réseaux les plus pertinents en mesure de répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?	Phase de diagnostic
QR3 : Comment les parties prenantes déterminent leur volonté de mener un projet avec d'autres, et quelles peuvent être leurs motivations ?	Phase de diagnostic et de projet
QR4 : Par quels moyens les parties prenantes parviennent-elles à s'inscrire comme leaders sur le marché ?	Phase Mise en œuvre et phase d'Evaluation

1.2. Présentation du terrain de la recherche : un Bureau d'études techniques ancré dans le secteur du bâtiment en région Occitanie

Suite à la description des quatres phases itératives de la recherche-intervention, nous présentons maintenant de manière plus précise le cadre empirique de notre recherche. Notre terrain d'investigation présente un périmètre large. Il est d'abord constitué du BET et ainsi de l'environnement interne de ce dernier, puis des projets sur lesquels nous avons travaillé ainsi que de notre participation à des évènements, à une formation, ce qui constitue l'environnement externe du BET. Dans le cadre des missions confiées par le BET, outre notre rôle de chef de projet, nous avons répondu à notre travail contractualisé avec ce dernier, soit de créer une démarche environnementale. Il nous a également permis de définir notre cadre empirique afin d'analyser le management en réseau dans le secteur du bâtiment. Le Bureau d'études techniques (BET) dans lequel nous avons effectué notre CIFRE se situe en région Occitanie. Ce BET a pour mission d'accompagner les maîtres d'ouvrage pour la réalisation de projets dans le domaine de la construction et de l'aménagement durable. Il met au service de sa clientèle ses compétences pluridisciplinaires au regard de l'ensemble des problématiques liées aux mutations dans le secteur de la construction, de l'environnement et de l'ancrage territorial de chaque projet.

Le BET a été fondé en 2011 par deux ingénieurs. L'un est président et ingénieur en génie civil et économie de la construction, l'autre est directeur général et ingénieur travaux. Le BET se structure autour de deux pôles. Le premier se dédie à l'ingénierie et le second au développement durable. D'un côté, le pôle ingénierie inscrit son activité dans le domaine de l'ingénierie et fait face aux nombreux changements et contraintes du secteur en abordant dès la phase initiale d'un projet et jusqu'à sa livraison, ses aspects : structurels, climatiques, énergétiques, sécuritaires, environnementaux et financiers. La complexité des équipements techniques et des matériaux ne cessant de se développer, ce BET s'engage à apporter l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) privée ou publique & la Maîtrise d'Œuvre (MO). D'un autre côté, le pôle environnemental s'adapte aux enjeux relatifs aux nouveaux modèles de quartiers verts en mettant l'ensemble de ses compétences au service de l'aménagement urbain, de la construction, des bâtiments et de l'environnement et du développement durable. Le pôle ingénierie et le pôle environnemental créent des synergies afin de tenir compte dans leurs études de la complexité et de la richesse des problématiques environnementales sur chacun des projets du BET.

- ***Présentation de l'équipe et de l'environnement interne du BET***

L'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire du BET met ses compétences au service de sa clientèle afin de concilier souhaits, contraintes et évolutions, relatifs à la conception des projets, leur exécution et leur environnement. L'expertise technique, l'écoute et l'utilisation de moyens technologiques de communication novateurs sont valorisés par chaque membre de l'équipe pour répondre aux exigences de qualité de sa clientèle. Le partage des savoirs, savoir-faire et savoir-être de chacun est au cœur de l'optimisation du capital humain du BET.

Le pôle ingénierie et le pôle environnemental coopèrent pour intégrer dans leurs études la complexité et la richesse des problématiques environnementales.

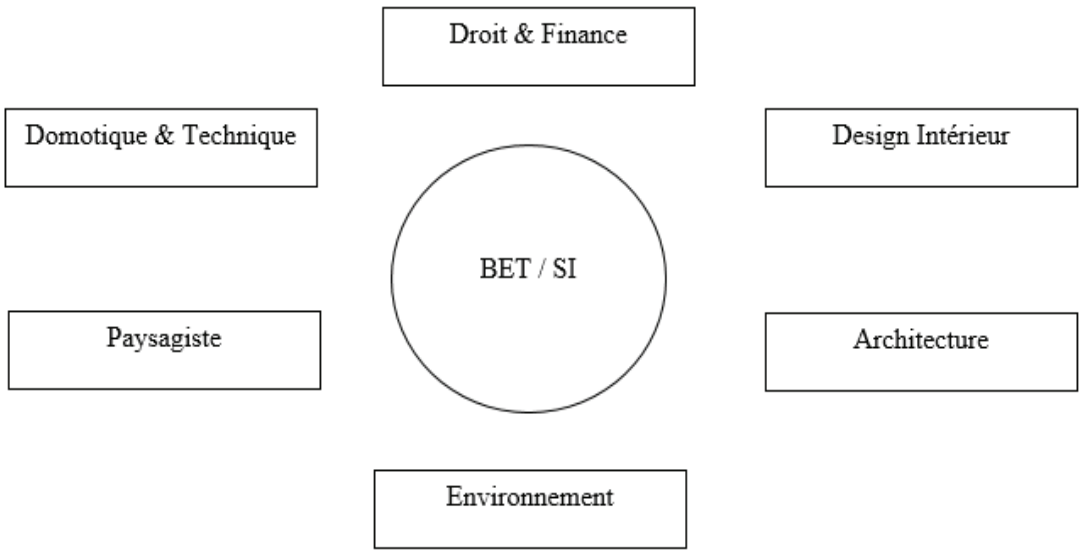
Tableau 5. Profils socio-professionnels du BET

Effectif	Prénom	Age	Fonction	Domaine
1	Luigi	60	PDG	Ingénieur en génie civil & économie de la construction
2	Yann	44	DG	Ingénieur travaux
3	Pascal	46	Chef de projets	Immobilier & Direction des travaux
4	Nelson	37	Chef de projets	Maîtrise d'œuvre
5	François	25	Assistant chef de projets	Maîtrise d'œuvre
6	Eugenio	38	Chef de projets	Génie civil
7	Marina	32	Chef de projets	Développement durable
8	Julie	25	Assistante chef de projets	Développement durable
9	Sabrina	39	Responsable	Juridique
10	Daniel	34	Commercial	Immobilier
11	Christophe	38	Commercial	Immobilier
12	Nicolas	34	Chef de projets	Ingénieur en mécanique et structure

Présentation de l'environnement externe du BET

Depuis sa création en 2011, le BET a donné naissance à une association environnementale en 2013 qui fait désormais partie de ses partenaires. Le BET a également fusionné en 2015 avec une structure spécialisée dans le domaine de l'immobilier. Cette fusion lui permet de diversifier son activité et ainsi de mettre à profit ses compétences dans la réalisation de projets immobiliers. Cette fusion a donné lieu à la création de divers partenariats avec des structures spécialisées dans divers domaines d'activité. Le schéma ci-dessous donne une représentation des domaines dans lesquels la fusion entre le BET et la structure immobilière ont développé des partenariats.

Figure 5. Représentation de l'environnement externe de la fusion entre le BET et la structure immobilière (SI)



Missions du chercheur au sein du BET

Dans le cadre du contrat de collaboration avec le BET, deux missions complémentaires nous sont confiées. ***La première*** : inscrire les opérations du BET dans de véritables démarches qui répondent au principe de développement durable (certifications, labels) puis d'en analyser les avantages et les dysfonctionnements. ***La deuxième*** : réfléchir à une alternative concernant ces démarches, et plus précisément mettre en place un processus propre au BET, autour de la création d'une démarche environnementale. Dans cette démarche, nous avons cherché à inclure des moyens qui permettent de coordonner efficacement les différentes parties prenantes techniques des projets et de diffuser rapidement l'information. L'enjeu est de réduire les coûts de transaction. L'ensemble de ces missions nous permet d'avoir une vision étendue du problème et de l'objet observé. Au-delà des données obtenues par rapport au management de projet et des difficultés rencontrées par les parties prenantes, nous pouvons aussi observer les jeux de rôle entre les parties prenantes, l'implication des réseaux, leur rôle, leurs avantages, et leur impact sur les projets. Les missions contractualisées avec le BET sont ainsi complémentaires par rapport à notre objet de recherche. Pour conduire notre recherche-intervention, nous nous familiarisons dans un premier temps avec les dossiers de chaque opération que nous devons encadrer. Nous prenons ainsi connaissance de divers documents que nous devons veiller à faire respecter lors des audits conduits par les certificateurs rattachés à l'organisme certificateur de la démarche utilisée par les clients. Ensuite, nous participons directement à des audits où nous jouons notre rôle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage Environnementale. Notre rôle est d'apporter des réponses adéquates au référentiel sur lequel repose la démarche certifiante utilisée. L'objectif est que les parties prenantes de chaque projet obtiennent la certification de leur projet, ce qui leur permet de se démarquer en termes de compétences mais aussi de communiquer sur le développement durable. Toutefois, lors de ces audits, nous relevons de nombreux problèmes. A la fois des problèmes liés à l'application du référentiel de la démarche, qui est perçu comme étant trop rigide et qui n'est pas toujours adéquat selon le type de projet, mais aussi des problèmes liés aux compétences techniques des parties prenantes par rapport à l'application du développement durable et de la connaissance et du respect de la nouvelle réglementation appliquée au secteur. Nous remarquons également que lors de la phase travaux, les documents garants de la bonne conduite des projets (charte de développement durable, charte chantier vert, par exemple) ne sont pas respectés dans la majorité des cas. Face à ces différents problèmes et dysfonctionnements, le BET avec lequel nous avons contractualisé nous demande de réfléchir

à une solution alternative aux certifications et/ou labels. L'objectif est d'une part de mettre en avant ses solides compétences par rapport à la création d'une démarche environnementale mais aussi d'engager une communication autour du développement durable en proposant sa propre valeur ajoutée pour les maîtres d'ouvrage privés ou publics. Grâce à notre participation à des audits de certification, de notre travail sur le terrain et de nos recherches, nous avons créé une marque environnementale. Pour se faire, nous avons dans un premier temps créé une association environnementale à but non lucratif : ECCORA (Environnement – Compétence – Construction – Recherche – Aménagement). Cette association a ensuite donné naissance à la marque déposée ECCORA®. La marque ECCORA® est une démarche environnementale qui encadre tout type de projets (privés – publics). L'association ECCORA rassemble des acteurs diversifiés du secteur de l'aménagement et/ou de la construction durable : architectes, ingénieurs, sociétés de construction, bureaux d'études, maîtres d'œuvre et chercheurs afin d'accélérer et de rendre accessibles les innovations technologiques et processuelles en matière d'éco-gestion, d'éco-construction, de qualité du cadre de vie, de biodiversité et de services éco-systémiques. La marque ECCORA® est une marque environnementale déposée qui encadre les projets d'aménagement et/ou de construction. Elle est une démarche volontaire, co-construite par les parties prenantes. La valeur ajoutée de la démarche est qu'elle vise à favoriser *« l'open innovation »*[7] (Chesbrough, 2003), les partenariats avec la recherche publique et la mise en place d'un management formateur pour les entreprises tout au long du projet. Si nous avons intégré un management formateur dans notre démarche, c'est parce que comme le souligne Besseyre des Horts, *« la relation de la formation avec la RSE est double »* (p.420). Il ajoute notamment que *« l'un des critères généralement pris en compte dans les critères de la RSE est la formation du personnel de l'entreprise, de ses sous-traitants, voire des populations voisines des sites d'implantation. »* (p.420).

La démarche ECCORA® est l'interlocuteur unique qui accompagne la conception et la maîtrise d'œuvre de la durabilité de projets d'aménagement et/ou de construction (publics et privés) désirant à la fois s'inscrire dans une démarche de développement territorial durable et qui s'appuient sur des technologies et process innovants pour valoriser l'intégration dans une logique durable.

[7] Henry Chesbrough, Professeur à la célèbre université américaine de Berkeley, a promu le terme **« Open innovation »**, traduit en français par « **Innovation ouverte ». L'Open innovation désigne** le processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs. Elle permet aussi à une entreprise de rentabiliser ses idées / brevets en dehors de son propre marché en les proposant à d'autres entreprises, institutions.

Le contrat de collaboration nous permet de délimiter notre terrain de recherche par rapport à notre problématique. En effet, les diverses missions que nous remplissons au sein de la structure nous permettent de rencontrer des personnes, d'observer comment se déroulent les projets, et ainsi d'établir une stratégie d'action par rapport à notre question de recherche qui est : ***dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes, dans le secteur du bâtiment ?***

Nous pouvons, grâce aux rencontres que nous avons faites lors de nos missions ainsi que de nos observations, construire notre réflexion pour mettre en place notre méthodologie d'enquêtes auprès d'un échantillon de personnes sélectionnées. Ces enquêtes ont pour objectif d'analyser l'environnement du secteur du bâtiment, les parties prenantes qui le composent, les enjeux, les difficultés et le recours aux réseaux formels et informels afin de gérer les coûts de transaction sur le marché. Autrement dit, nous cherchons à donner une représentation de la dimension organisationnelle du secteur du bâtiment. D'après l'hypothèse centrale qui guide notre travail de recherche, cette dimension reposerait sur l'ancrage et le recours aux réseaux formels et informels dans le secteur. L'émergence de ces mêmes réseaux serait favorisée par un ensemble de caractéristiques et de dysfonctionnements liés au secteur. Dans notre travail doctoral, nous cherchons à la fois à identifier la nature des réseaux dans le secteur, leur impact sur la gestion des coûts de transaction, mais aussi à comprendre comment se construisent ces derniers entre les parties prenantes qui évoluent dans un même écosystème. Grâce à notre travail de terrain et de nos enquêtes, nous possédons des informations relatives au contexte dans lequel évoluent le secteur et les parties prenantes. Nous avons également des données concernant la présence et l'influence de certains réseaux, les opportunités qu'ils offrent et les menaces qu'ils peuvent engendrer.

CONCLUSION SECTION 1

Dans cette section, nous avons présenté en détails le déploiement de notre recherche-intervention. Notre processus de recherche s'est déroulé en quatre phases itératives (Savall, Zardet, 2004 ; Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2006) comme nous l'avons présenté dans cette section. Notre terrain de recherche présente un périmètre large puisqu'il est constitué à la fois du Bureau d'études techniques (BET), au sein duquel nous endossons le rôle de chef de projet pour l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage Environnementale pour le pôle environnemental du BET, depuis novembre 2013. Notre terrain est également constitué de l'association environnementale ECCORA que nous avons créée et qui fait désormais partie des partenaires du BET. Cette association a donné lieu à la création de la marque environnementale ECCORA®. La marque encadre les projets d'aménagement et/ou de construction. Elle est une démarche volontaire et co-construite par les parties prenantes. Grâce à notre méthodologie de recherche, nous pouvons construire notre réflexion pour mettre en place nos enquêtes auprès d'un échantillon de personnes sélectionnées. Nos enquêtes nous permettent d'analyser l'environnement du secteur du bâtiment, les parties prenantes qui le composent, les enjeux, les difficultés et le recours aux réseaux formels et informels afin de gérer les coûts de transaction sur les projets.

Section 2. La méthodologie de la collecte des données : une collecte de données multiple et une analyse qualitative

Afin d'organiser notre phase de collecte des données, nous avons procédé dans un premier temps à un repérage des types de matériaux nécessaires à la validation des hypothèses (qu'elles soient *descriptives*, *explicatives* ou *prescriptives*) que nous avons formulées dans notre corps d'hypothèses (Savall et Zardet, 2004). Nous rappelons que notre choix pour l'approche qualitative se justifie car nous souhaitons répondre à notre problématique de recherche par le biais d'une analyse profonde du discours des interviewés (Gianellonni et Vernette, 2001). Nous appuyons à la fois sur la littérature et sur l'observation participante (CIFRE) mais aussi sur la conduite d'entretiens semi-directifs afin de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail de recherche. Georges Lapassade (2002) affirme que Bogdan et Taylor (1975) définissent l'observation participante comme « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées »* (p.375). Autrement dit, en tant qu'observateurs participants, nous nous sommes immergés personnellement dans la vie du bureau d'études techniques dans lequel nous avons effectué notre CIFRE. Le dispositif CIFRE nous a permis de partager leurs expériences et leurs activités mais aussi de recueillir des données que nous avons utilisées avec la littérature afin d'élaborer notre grille de collecte de données pour les entretiens semi-directifs : *le guide d'entretien*. Nous présentons ce guide dans la sous-section suivante.

La méthode de l'entretien semi-directif permet aux personnes de s'exprimer librement sur des sujets particuliers. L'objectif est de recueillir des informations en profondeur sur un thème donné. Le choix de l'entretien individuel est pertinent pour notre travail de recherche car nous pouvons identifier en amont les acteurs significatifs qui sont les mieux placés pour regarder l'objet évalué, les plus connaisseurs de cet objet et/ou ses témoins les plus judicieux. C'est à dire des informateurs clés. C'est pour cette raison que la technique de l'entretien individuel nous permet de donner une vision en profondeur de l'objet que nous étudions.

Notre technique de recueil des données qui s'est déroulée en utilisant la méthode de l'entretien semi-directif, se base sur une grille d'entretien (guide d'entretien) dont l'élaboration a été rigoureuse afin d'en conditionner la richesse. La construction de notre guide d'entretien veille à nous assurer que nos interviews se focalisent sur les thématiques de notre recherche. Dans une démarche semi-directive, ce guide d'entretien n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire, mais s'est avéré utile pour orienter et rythmer les discussions.

2.1. L'échantillon de la population étudiée dans le secteur du bâtiment

L'échantillon doit être aussi hétérogène que possible tout en veillant à répondre à des critères de pertinence traduisant la diversité des cas possibles face au problème étudié (Evrad, Pras et Roux, 2003). Le choix des informateurs clefs ne s'est pas fait par hasard. Ce choix a été réalisé en amont grâce à notre observation participante sur le terrain (CIFRE) ainsi qu'à de nombreux échanges informels avec certains acteurs. Ces échanges informels ainsi que notre travail sur le terrain nous ont permis de rencontrer les « bonnes » personnes et de nouer des liens avec elles. Par la suite, nous avons contacté ces personnes afin de les interviewer. Nous avons recherché des personnes qui participent à la vie d'un ou plusieurs réseaux afin de comprendre l'organisation de ces réseaux et leur fonctionnement. Il était également intéressant d'interviewer des personnes qui n'en font pas partie afin d'obtenir des avis critiques. Cette catégorie de personnes est toutefois restreinte par rapport à celle des personnes qui participent à la vie d'un ou plusieurs réseaux dans le secteur.

Notre échantillon comprend 31 individus qui travaillent dans le secteur du bâtiment en région Occitanie. Nous ajoutons que nous avons tenu à choisir des profils variés afin de dresser un portrait le plus exhaustif possible du problème étudié. Notre démarche s'est construite dans le temps, au fil des échanges, de notre observation sur le terrain et de nos réflexions.

Tableau 6. Echantillon de la population étudiée

STRUCTURES	Cabinets d'architecture	Bureaux d'études techniques (BET)	Entreprises	Collectivité (Maître d'ouvrage public)	Promoteur immobilier (Maître d'ouvrage privé)
	8	12	9	1	1
TOTAL			**31**		

- ***La segmentation de l'échantillon***

Nous segmentons notre échantillon afin de tenir compte de toutes les catégories socio-professionnelles des personnes représentées et de leurs domaines d'activité. Afin de respecter l'anonymat des personnes interviewées, nous leur attribuons un code et un numéro. Le code correspond au métier respectif des personnes.

Le tableau suivant donne une lecture de l'échantillon de la segmentation des personnes interviewées.

Tableau 7. La segmentation de l'échantillon

SEGMENTS	DOMAINES D'ACTIVITES	TOTAL
1	Technicien de collectivité (Maître d'ouvrage public)	1
2	Maître d'ouvrage privé (Promoteur immobilier)	1
3	Ingénieurs (employés)	8
4	Ingénieurs (dirigeants)	3
5	Architectes	8
6	Entreprise travaux (dirigeants)	4
7	Entreprises travaux (employés)	5
8	Conducteur de travaux	1
		31

2.2. Présentation du guide d'entretien

Le guide se structure de la manière suivante : une phase introductive dont le but est d'expliquer très simplement l'objet de l'étude et de l'entretien à l'interviewé. Cette phase consiste à mettre à l'aise ce dernier en garantissant l'anonymat tout en validant son accord sur un enregistrement de la conversation à l'aide d'un magnétophone (tous les entretiens ont été enregistrés). Les fichiers après analyse de l'entretien ont été supprimés.

Sur la base de la littérature académique et managériale, cinq thèmes à aborder et à approfondir composent le guide :

1. Stratégie et leadership des parties prenantes ;
2. Dynamique organisationnelle des réseaux et des projets ;
3. Conception, coordination, communication, pilotage, étude de faisabilité des projets ;
4. Performance et développement durable des projets et des réseaux ;
5. Lobbying.

Le premier thème vise à étudier la stratégie et le type de leadership des parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Il se compose de 6 sous-thèmes :

S-S.1	S-S.2	S-S.3	S-S.4	S-S.5	S-S.6
Il vise à obtenir des informations sur le profil socio-professionnel des parties prenantes (politiques, collectivités, architectes, ingénieurs, promoteurs immobilier,…).	Il identifie les comportements et les pratiques managériales actuelles des parties prenantes dans le secteur.	Il concerne l'étude des organisations d'appartenance des acteurs et notamment les réseaux formels et informels.	Il étudie les résistances aux changements des acteurs de l'entreprise et du réseau et l'environnement actuel du secteur, projets.	Il analyse l'ancrage des réseaux dans le secteur et finalement le management en réseau du secteur du bâtiment.	Il évalue la connaissance des réseaux institutionnels des parties prenantes. Il est question dans ce sous-thème d'identifier comme dans le cinquième sous-thème l'ancrage des réseaux.

Le second thème concerne la dynamique organisationnelle des réseaux et des projets. Il contient 6 sous-thèmes :

S-S.1	S-S.2	S-S.3	S-S.4	S-S.5	S-S.6
Il identifie le rôle du réseau ainsi que des acteurs qui y participent. des informations sur le profil socio-professionnel des parties prenantes (politiques, collectivités, architectes, ingénieurs, promoteurs immobilier,…).	Il analyse les compétences disponibles au sein du réseau.	Il identifie le processus d'adhésion au réseau (cooptation VS cotisation).	Il concerne l'articulation du réseau local avec le réseau régional.	Il identifie le degré d'implication des acteurs dans le réseau ainsi que leur degré d'autonomie. Il s'agit ici de mesurer le lien d'interdépendance entre les acteurs.	Il rend compte du processus de pérennisation des rencontres entre les acteurs (participation à des manifestations sportives, culturelles, etc), la fréquence de ces dernières, les lieux, etc.

Le troisième thème concerne la conception, la coordination, la communication, le pilotage et l'étude de faisabilité des projets. Il comporte 8 sous-thèmes :

S-S.1	S-S.2	S-S.3	S-S.4	S-S.5	S-S.6	S-S.7	S-S.8
Il identifie le processus de négociation et d'organisation des projets.	Il analyse la conception, les outils, les moyens, les ressources de la mise en œuvre du projet.	Il concerne l'adéquation du site par rapport à l'équilibre financier.	Il identifie les règles de procédures contractuelles entre les acteurs du réseau et les clauses de rejet d'un acteur.	Il veille à déterminer le type de stratégie de communication. Il s'agit ici d'identifier le type de communication utilisée : formelle et/ou informelle.	Il concerne les procédures de consultation et de sélection des parties prenantes pour les projets.	Il analyse le pilotage et la répartition des tâches.	Il observe le suivi des ressources humaines et matérielles. Ce dernier passe par les réseaux.

Le quatrième thème traite de la performance et du développement durable des projets et des réseaux. Il contient 7 sous-thèmes :

S-S.1	S-S.2	S-S.3	S-S.4	S-S.5	S-S.6	S-S.7
Il concerne la mise en œuvre de chaque projet : appel d'offre, sélection des parties prenantes, moyens et ressources recherchées…	Il analyse conditions de vie au travail et le climat social qui règne dans le secteur du bâtiment.	Il mesure l'implication des acteurs et l'intérêt au travail.	Il identifie les résultats immédiats des projets ainsi que la création de potentiel.	Il analyse la procédure de capitalisation des savoir-faire.	Il concerne la performance et la contribution des réseaux.	Il analyse la dynamique de formation et la logique de contribution des acteurs à la performance commune.

Le cinquième thème concerne le lobbying dans le secteur du bâtiment. Il comprend 5 sous-thèmes :

S-S.1	S-S.2	S-S.3	S-S.4	S-S.5
Il analyse les modalités de coopération entre les parties prenantes et dans leur mise en œuvre du lobbying.	Il identifie les compétences nécessaires en vue de développer une stratégie de lobbying, la compétence relationnelle par exemple.	Il concerne la performance de la stratégie collective du lobbying.	Il identifie les menaces et les opportunités d'un environnement politique.	Il analyse la création de valeur du lobbying. Ce sous-thème est lié au sous-thème 4.

Tableau 8. Nomenclature du guide d'entretien

THEMES	SOUS-THEMES
1. STRATEGIE ET LEADERSHIP DES PARTIES PRENANTES	- La typologie des parties prenantes (politiques, collectivités, architectes, ingénieurs, promoteurs immobiliers…) - Les comportements et les pratiques managériales des parties prenantes, (leadership des acteurs fort/faible) - Les structures et les organisations d'appartenance (les valeurs partagées et l'identité professionnelle recherchée) - Les résistances aux changements des acteurs de l'entreprise et du réseau - Le réseau comme paramètre organisationnel - La connaissance des réseaux institutionnels (politiques, collectivités) des parties prenantes (architectes, ingénieurs, promoteurs immobiliers)
2. DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX ET DES PROJETS	- Le rôle des acteurs du réseau, (coopération et entraide entre les acteurs, facilitateur pour accéder et participer à des projets, accès à l'information) - Les compétences disponibles - L'identification du ou des processus d'adhésion aux réseaux - L'articulation du réseau avec le réseau local, régional - L'implication des acteurs et leur degré d'autonomie entre eux - Le processus de pérennisation des relations
3. CONCEPTION, COORDINATION, COMMUNICATION, PILOTAGE ETUDE DE FAISABILILITE DES PROJETS	- Le processus de négociation et d'organisation - La conception, les moyens, les outils et les ressources de la mise en œuvre du projet - L'adéquation du site par rapport au projet – L'équilibre financier. - Les règles et les procédures contractuelles entre les acteurs du réseau – Les clauses de rejet - La démultiplication de la stratégie et la communication (les dispositifs formels et/ou informels, l'accès et le partage de l'information) - Les procédures de consultation et de sélection des parties prenantes - Le pilotage et la répartition des tâches - Le suivi des ressources (humaines et matérielles)
4. PERFORMANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DES PROJETS ET DES RESEAUX	- La mise en œuvre du projet - Les conditions de vie au travail et le climat social - L'implication et l'intérêt du travail - Les résultats immédiats (compétitivité, rentabilité…) et la création de potentiel - La capitalisation des savoir- faire et des connaissances - La contribution à la performance des réseaux - La dynamique de formation et la logique de contribution des différents acteurs à la performance commune
5. LOBBYING	- Les modalités de coopération entre les parties prenantes dans leur mise en œuvre du lobbying - Les compétences nécessaires en vue de développer une stratégie de lobbying, les acteurs - La performance de la stratégie collective de lobbying - Les menaces et les opportunités d'un environnement politique - La création de valeur

Sur la base de cette grille, les entretiens sont conduits en respectant les quatre principes de base développés par Hlary-Rispal (2002) afin de recueillir le maximum d'informations :

1. Laisser parler la personne le plus librement possible en évitant de poser des questions ;
2. Laisser l'interlocuteur utiliser des temps morts pour réfléchir ;
3. Relancer l'interviewé soit pour approfondir les ponts déjà évoqués ou pour mettre fin à des temps morts prolongés ;
4. Adopter une attitude d'écoute totale en évitant de fournir des informations, de prendre des décisions, d'évaluer les idées développées ou encore d'interpréter directe les propos évoques.

Cependant nous veillons à respecter les recommandations de Pellmans (1999) pour diriger les entretiens : *« l'enquêteur dirige l'entretien, mais de façon souple, en incitant la personne interrogée à parler librement des problèmes abordés tels qu'elle les perçoit »* (Vanhamme, 2002, p.201).

Ce travail nous permet à la fois d'aborder tous les thèmes que nous avons choisis de traiter mais aussi de nous assurer que les développements ne s'écartent pas des limites prévues (Pellemans, 1999). Il nous permet également de dégager un ***sixième thème*** qui porte sur le ***racket*** dans le secteur du bâtiment. Pour ce sixième thème, nous demandons aux personnes que nous interviewons si le racket est utilisé dans le secteur, et si oui, de quelle manière.

2.3. L'analyse et le traitement des données

A partir des enregistrements et de notre prise de notes, les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1977). Avant de procéder à l'analyse, la première étape est de faire l'inventaire des informations recueillies puis de les mettre en forme par écrit en sélectionnant les *verbatims* qui nous paraissent les plus pertinents. Dans un premier temps, il est préférable de reporter par écrit les *verbatims* plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo. Cela permet de faciliter la lecture et d'avoir une trace fidèle, (Auerbach, Silverstein, 2003). La retranscription des entretiens en *verbatims* nous permet ensuite d'effectuer l'analyse de contenu individuelle et collective (transversale) (Wanlin, 2007). L'analyse de contenu est un procédé qui se caractérise par une technique d'analyse du discours à partir d'un ensemble de procédures structurées.

L'analyse de contenu recouvre un ensemble de techniques d'analyses qu'Evrard, Pras et Roux (2003 p.116) présentent de la manière suivante :

- *« l'analyse syntaxique se focalise sur la structure du discours adresse ;*
- *l'analyse lexicale s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire ;*
- *l'analyse thématique s'opère par un découpage par thème ».*

Le traitement de nos données se fait à partir du logiciel d'analyse de texte : Nvivo. Notre travail à partir de ce logiciel s'effectue en plusieurs étapes. La première étape est de regrouper nos sources dans un dossier nommé « entretiens » dans lequel nous ajoutons une par une nos interviews. Une fois, nos sources importées nous procédons à l'encodage des données. Pour chaque encodage, nous présentons les *verbatims* en lien avec les thèmes que nous avons abordés lors de nos entretiens. L'encodage nous permet ensuite de stocker nos informations dans des containers appelés *nœuds*. Les *nœuds* nous servent à regrouper l'ensemble de nos *verbatims* par thème.

- ***Représentation des données***

Après l'analyse de contenu, vient la phase de représentation des données. Nous représentons dans un premier temps nos données sous la forme de tableaux. Les tableaux présentent les variables (mots) que nous avons relevées pour chaque thème et sous-thème de notre guide d'entretien. Nous avons également regroupé des variables entre elles afin de les classer par

famille de mots, sentiments, etc. Ensuite, nous pouvons grâce à ce travail comptabiliser les variables puis les confronter par rapport à leur valeur (nombre). Afin de rendre compte de la valeur attribuée à chacune de nos variables, nous avons dégagé trois degrés de variables : variables fortes, moyennes et faibles. Ensuite, nous représentons nos données sous la forme de graphiques statistiques, ce qui nous permet de procéder à une confrontation entre nos résultats et nos hypothèses. Ce travail nous permet d'une part de vérifier et de valider nos hypothèses de recherche, de répondre à notre problématique, mais aussi de dégager d'autres perspectives de recherche.

C'est à partir des résultats de notre analyse, de notre observation, de la littérature, que nous avons construit une grille d'analyse comprenant différents niveaux de réseaux informels. Ces réseaux possèdent des caractéristiques propres que nous avons relevées grâce à notre travail. Selon le type de niveau de réseau, celui-ci peut impacter sur la gestion des coûts de transaction. L'objectif de cette grille est de mettre en avant l'idée qu'il existe différents niveaux de réseaux informels et que selon le niveau dans lequel se situe un acteur, les coûts de transaction peuvent être réduits. C'est également à partir de cette grille et de nos résultats que nous avons pu ajouter l'impact de chaque niveau à l'échelle du secteur et sur les parties prenantes du secteur. Autrement dit, ce travail nous permet de distinguer les avantages et les menaces que peut entraîner le capital social qui se forme au fur et à mesure qu'un acteur accède à un niveau spécifique de réseau. Nous présentons notre grille dans la section 3 du chapitre 2 de cette thèse.

CONCLUSION SECTION 2

Dans cette section, nous avons décrit notre méthodologie de collecte des données et notre analyse qualitative des données. Notre méthodologie de collecte des données est multiple car nous nous sommes appuyés à la fois sur la littérature et sur l'observation participante (CIFRE) mais aussi sur la conduite d'entretiens semi-directifs afin de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail de recherche. Nous présentons ainsi dans cette section l'élaboration de notre guide d'entretien qui se compose de 5 grands thèmes qui comprennent chacun des sous-thèmes. Nous donnons une lecture de notre échantillon d'acteurs, soit 31 personnes interviewées. Nous proposons ensuite notre méthodologie d'analyse et de représentation des données. Nous avons utilisé l'analyse de contenu via le logiciel d'analyse qualitative NVivo puis nous avons représenté nos données sous la forme de

tableaux et de graphiques. L'ensemble de ce travail nous a permis par la suite de construire une grille d'analyse des différents niveaux de réseaux informels dans le secteur et leur impact sur la gestion des coûts de transaction.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre recherche-intervention qui s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste. Cette recherche s'est déroulée dans un Bureau d'études techniques (BET) dans le secteur du bâtiment durant 36 mois. Nous ajoutons que cette recherche a été contractualisée entre l'entreprise (BET), l'Ecole doctorale, le laboratoire de recherche CORHIS et le dispositif CIFRE de l'Agence Nationale de la Recherche Technique. Cette contractualisation nous offre un terrain de recherche avec un périmètre large puisqu'il est constitué à la fois du Bureau d'études techniques (BET), au sein duquel nous endossons le rôle de chef de projet pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage environnementale pour le pôle environnemental du BET mais aussi l'association environnementale ECCORA que nous avons créée et qui fait désormais partie des partenaires du BET.

Grâce à ce travail, nous avons mêlé divers types de données telles que l'observation, la littérature et nos enquêtes. Cette recherche nous a permis de répondre à notre problématique : ***Dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?***, mais aussi de vérifier et de valider nos hypothèses, dont notre hypothèse centrale : ***Dans le secteur du bâtiment, les parties prenantes mobilisent des réseaux formels et informels pour créer un capital social source d'un management responsable.***

Nous avons même dégagé d'autres axes de recherche que nous présentons dans cette thèse. Ce travail a été en partie réalisé avec nos enquêtes que nous avons conduites auprès de 31 acteurs qui travaillent dans le secteur du bâtiment. Nous avons procédé à une analyse qualitative en plus de notre participation et de notre observation directe sur le terrain de recherche grâce à notre immersion dans le Bureau d'études techniques. Nous avons récolté des informations à partir de notre guide d'entretien qui comprend cinq grands thèmes relatifs au secteur du bâtiment. L'ensemble de ce travail nous permet de rendre compte de l'organisation informelle du secteur du bâtiment en région Occitanie notamment par l'étude des réseaux de relations et de leur impact sur la gestion des coûts de transaction.

CHAPITRE 2. LES SPECIFICITES ORGANISATIONNELLES ET CONTINGENTES DU SECTEUR DU BATIMENT

1. Les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur

1.1. Le climat social dans le secteur du bâtiment

1.2. La diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

1.3. La mauvaise coordination dans le secteur du bâtiment

1.4. L'apparition des enjeux liés au développement durable et plus particulièrement à la RSE dans le secteur du bâtiment

2. La gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment

2.1. La définition des coûts de transaction d'Oliver Williamson

2.2. Le poids de l'information pour les parties prenantes

2.3. Les caractéristiques retenues dans le processus de sélection des parties prenantes pour les projets

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre, nous abordons les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur du bâtiment et en particulier : le climat social, la représentation de la diversité des parties prenantes, la mauvaise coordination ainsi que les enjeux liés au développement durable et plus particulièrement à la RSE. Nous proposons ensuite une définition des coûts de transaction. Nous avons étudié le poids de l'information pour les parties prenantes du secteur ainsi que les caractéristiques retenues par les décideurs dans le processus de sélection des parties prenantes pour les projets.

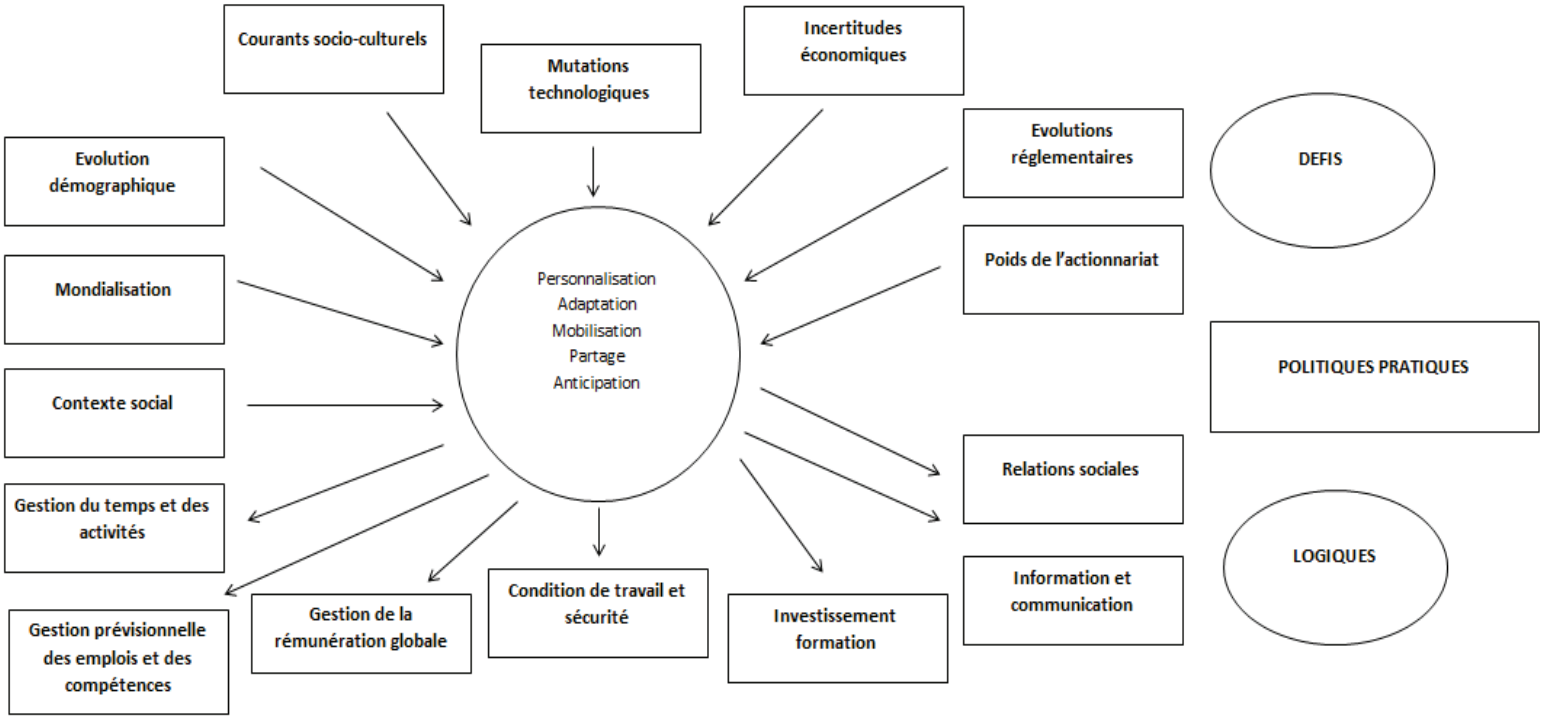
Section 1. Les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur

Le climat social, la gestion des coûts de transactions, les problèmes de coordination, la mobilisation de diverses parties prenantes et les enjeux liés au développement durable et plus spécifiquement à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), correspondent à des caractéristiques du secteur du bâtiment. Autrement dit, ce sont des éléments à la fois internes et externes à chaque entreprise qui viennent influencer leur structure et les choix stratégiques des acteurs. Ces éléments sont des facteurs, et en particulier des facteurs de contingence qui évoluent et influencent les décisions et les actions des entreprises. Avant de présenter nos résultats issus de nos interviews sur les facteurs de contingence énoncés en introduction de cette section, nous revenons sur l'origine et la définition de la théorie de la contingence.

L'origine de la contingence vient de travaux pionniers comme ceux de Joan Woodward, professeur de Management à Oxford. Elle publie en 1965 *Industrial Organization : Theory and Practice*, à partir de laquelle elle inscrit ses travaux parmi les fondateurs sur la contingence. Dans les années 1950, J. Woodward conduit des études sur une centaine d'entreprises manufacturières de l'Essex. L'objectif était d'étudier dans quelle mesure les théories de la gestion correspondaient réellement au succès de l'entreprise quand elles étaient mises en pratiques (Woodward, 1965, p.52). Lequesne (1991) met en avant que *« les travaux de Woodward se sont avérés avoir une grande influence sur la question de savoir comment les organisations prospères sont structurées, ainsi que sur la méthodologie de recherche en ce qui concerne les problèmes organisationnels »* (*ibid*, p.114). Lequesne (1991) met en avant que pour Pugh et Hickson (1989), *« la conclusion principale de la recherche était les différences entre les technologies de production expliquaient les différences de structure organisationnelle* », (p.114). Dans ses études, Woodward définit le rôle de la technologie comme point de départ de la contingence (Woodward, 1965). D'après le rapport de l'Institut numérique sur *l'analyse des organisations* (2013), c'est à la suite de cette recherche que des auteurs comme Tom Burns et George Stalker (1966) « *introduisent dans le concept de contingence une variation de la structure en fonction de deux facteurs. Ils affirment que les organisations peuvent varier en fonction de l'environnement dans lequel elles se trouvent et, selon Woodward, de la technologie »* (en ligne). Pour Burns et Stalker (1966), l'environnement se définit par son caractère variable et il influence le type de structure de

l'organisation (structure mécanique et organique), (Guérard, 2003). Dans *Organization and Environment* (1967 ; traduit en français en 1989 sous le titre *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*), Paul Lawrence et Jay Lorsch définissent une théorie de l'organisation dont le but est d'expliquer les différences entre les entreprises en fonction des caractéristiques de leur contexte industriel. La « contingence structurelle » renvoie à l'interdépendance de la structure et du fonctionnement avec les caractéristiques de son contexte (Minguet, 2005).

Figure 6. Théorie de la contingence de Lawrence et Lorsh, 1967



Source. GIROULT. M.A., (2012-2013). « La fonction RH, histoire et évolution », Présentation Power-Point en ligne.

Nous rendons compte dans un premier temps de la contingence du secteur au travers de notre étude auprès de **31 acteurs** qui travaillent dans le bâtiment. Dans un second temps, nous présentons notre étude par rapport à la gestion des coûts de transaction dans le secteur, soit **comment s'organisent les acteurs dans le réseau en vue de réduire ces coûts.**

Par rapport à l'analyse de la contingence du secteur, nous avons cherché à évaluer **le climat social dans le secteur, à rendre compte de la diversité des parties prenantes, à analyser la coordination et à décrire l'importance du développement durable dans le secteur, (RSE).** Dans la deuxième partie de cette étude, nous avons essayé de comprendre les raisons qui motivent les acteurs à travailler ensemble sur un projet.

1.1. Le climat social dans le secteur du bâtiment

Pour Drozda-Senkowska et Oberlé (2006), *« le concept de climat social donne rarement lieu à des définitions. De manière générale, les définitions du climat social commencent par désigner la formation collective, ou si l'on reprend la terminologie dominante dans les publications, de « l'environnement social » auquel on se réfère : un groupe, une organisation/institution, une classe scolaire.* » (p.74). Au-travers de ces définitions, Drozda-Senkowska et Oberlé (2006) appuient l'idée selon laquelle « *le climat social correspond à une perception globale des personnes appartenant à cet « environnement social », perception formée à partir d'une série de caractéristiques »* (p.74). Pour des auteurs comme Gadbois (1974) et Moos (1994), cette série de caractéristiques peut être à la fois sociales, organisationnelles ou spatiales (physiques et architecturales), etc. Cet ensemble évolue d'un environnement à l'autre (Drozda-Senkowska et Oberlé, 2006).

Lors de nos entretiens, nous avons cherché à identifier comment est perçu le climat social dans le secteur du bâtiment par les acteurs interviewés.

Tableau 9. Verbatims pour le climat social

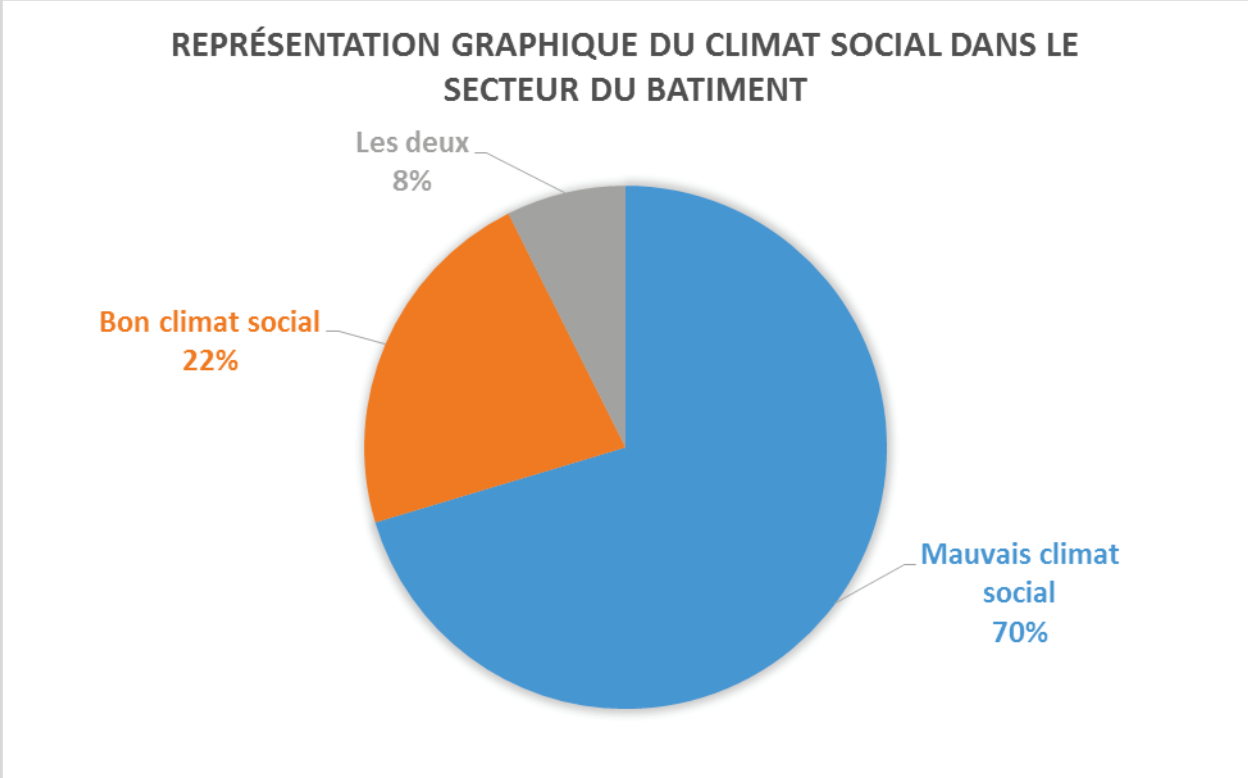
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 9 - Le climat social est très compliqué. La compression est permanente. On est face au stress de tout le monde et ça devient parfois invivable…* **Ingénieur fluide 9**
V2	*BET 1 - J'ai remarqué que les relations entre les jeunes et les « anciens » du secteur sont parfois très compliquées.* **Ingénieur géothermique**
V3	*ENT 8 - Il y a toujours des litiges en fin de chantier.* **Employé 8**
V4	*PI 1 - Il y a un non-respect du travail de l'autre car le climat de travail et la façon de faire sont différents par rapport à avant la crise.* **Promoteur immobilier 1**
V5	*ENT 4 - L'observation que j'ai pu faire est qu'il y a un problème grandissant par rapport aux relations qu'entretiennent les acteurs du secteur entres eux. Cela s'est renforcé notamment depuis la crise de 2008.* **Employé 4**
V6	*CDTV 1 - La crise instaure un climat de tension. Il y a beaucoup moins d'entraide qu'auparavant.* **Conducteur de travaux 1**
V7	*ENT 3 - Par rapport à la maîtrise d'œuvre, architectes, maîtrise exécution j'ai relevé un comportement plutôt autoritaire.* **Dirigeant 3**
V8	*CLTV 1 - C'est la chasse aux collègues tout l'année. C'est un sport dans ce milieu.* **Collectivité Urbaniste 1**
V9	*A 7- Actuellement la période est compliquée notamment sur la commande publique.* **Architecte 7**
V1	*BET 4 - Dans mon cas, il y a une très bonne entente. Nous sommes amis et par conséquent le climat social est très bon.* **Ingénieur hydraulique 4**
V11	*A 8 - Le climat social est plutôt sympathique.* **Architecte 8**
V12	*A 4 - Avec certains, il y a une bonne entente avec d'autres, il y a plus de relations d'accroches.* **Architecte 4**
V13	*ENT 9 - Les maîtres d'ouvrage peuvent être autoritaires et/ou se reposer sur la maîtrise d'œuvre.* **Employé 9**
V14	*BET 11 - Il y a beaucoup de moins solidarité qu'auparavant. Je qualifierai même l'entente sur les projets fatigante. J'ai même fait un burnout il y a quelques années car l'entente était mauvaise et ça ne fait pas avancer la machine.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V15	*A 3 - Le climat social est très divers. Il y a des gens avec qui ça va, d'autres pas, certains avec qui ça allait et maintenant ça ne va plus.* **Architecte 3**
V16	*ENT 7 - Je trouve que l'on a tendance à supporter le stress des autres ce qui freine le dynamisme du secteur.* **Dirigeant 7**
V17	*ENT 2 - Le secteur étant en crise le contexte est par conséquent très difficile par moment. Certains s'impliquent vraiment et d'autres trainent la patte ce qui crée un climat de stress et de tension.* **Dirigeant 2**
V18	*A2 - C'est parfois très compliqué par rapport à des gens qui peuvent avoir un peu plus d'égo.* **Architecte 2**

Tableau 10. Analyse de contenu pour le climat social

VARIABLES	LES DEUX TYPES DE CLIMAT SOCIAL	BON CLIMAT SOCIAL	MAUVAIS CLIMAT SOCIAL
TOTAL	**2**	**4**	**4**
AJOUT DES FACTEURS INFLUENTS		- Bonne entente : 1 - Amitié : 1	- Contexte (crise) : 4 - Relations conflictuelles : 4 - Tension : 2 - Autorité : 2 -Stress : 1 - Non-respect du travail d'autrui : 1
TOTAL	**2**	**6**	**19**

Sur l'ensemble de l'échantillon, il a été observé que 19 personnes interviewées ont parlé de climat social mauvais contre 6 personnes qui le trouvent bon et de 3 qui nous ont répondu que les deux existent. Nous avons relevé comme divers facteurs influençant sur le climat social : 2 pour bon climat social (bonne entente et amitié) contre 6 pour mauvais climat social (contexte [crise], relations conflictuelles, tension, autorité, stress, non-respect du travail d'autrui). Ces différents facteurs nous ont apporté des explications afin de comprendre pourquoi les personnes interviewées perçoivent le climat social de telle ou telle manière.

Figure 7. Représentation graphique pour le climat social



Par rapport à ce graphique, il apparaît que 70% des interviewés estiment que le climat social est mauvais, contre 22% qui le trouvent bon et 8% qui évoquent les deux.

Toutefois, ce résultat est-il uniquement lié aux tensions ressenties dans le secteur lui-même *?* En effet, nous avons constaté qu'il existe une grande diversité de parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Nous avons donc voulu donner une représentation des différentes catégories de parties prenantes qui pourraient être un facteur qui impacte sur le climat social.

1.2. La diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

Le concept de partie prenante est apparu durant les années 1980 et en particulier dans les travaux d'Edward Freeman. Dans *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, (Freeman, 1984), le concept de partie prenante est d'abord envisagé dans une perspective stratégique. Freeman définit comme partie prenante *(stakeholder) « un individu ou un groupe d'individus en relation avec l'entreprise, qui peut affecter ses décisions ou être affecté par elles »* (Mullenbach, 2007, p.111).

Freeman distingue les parties prenantes internes et externes de l'entreprise :

- Parties prenantes internes : dirigeants, actionnaires, salariés.
- Parties prenantes externes : clients, fournisseurs, sous-traitants, pouvoirs publics, ONG, concurrents.

Pour Mercier (2005), *« le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet d'un débat ancien »* (p.158). Les auteurs affirment que *« l'approche Stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932) qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise »* (p.158). Mercier (2006) souligne que pour Berle et Means (1932) : *« le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté »* (p. 312). Cette idée est reprise par Barnard en 1938 dans son article *« The Functions of the Executive »*. Mercier (2005) met en avant que l'entreprise est perçue comme un lieu ouvert où se forment et s'entrecroisent divers types de relations entre ses parties prenantes. Toutefois, le rôle fondateur de la théorie des parties prenantes est attribué à Freeman suite son ouvrage publié en 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (Mullenbach, 2007). Un type de relation notable entre les parties prenantes est celui qui concerne le pouvoir et qui crée un lien interdépendant entre les acteurs (Theys, 2002). En ce sens, une entreprise entretient des liens avec les divers groupes qui évoluent dans son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). Pour Mercier (2005), on ne peut pas parler de

l'existence d'une « théorie » des parties prenantes sans justifier de manière théorique la présence de s*takeholder* (Mercier, 2005). Les arguments s'organisent au sein de deux grandes catégories : **légitimité et pouvoir**. La légitimité s'étend des domaines du pouvoir, du statut et de la compétence aux actes et aux expressions quotidiens des individus. Hélène Hatzfeld (2013) souligne que *« chez Boltanski et Thévenot (2011), elle se diffracte en une multiplicité de preuves à apporter, de compromis et ajustements incessants, impliquant l'interaction avec une diversité d'acteurs »* (p.2, en ligne). Selon Arendt (1961), la légitimité a lieu lors d'une interaction entre deux personnes ou deux groupes, et admet que l'une reconnaît à l'autre l'exactitude de l'ensemble ou d'une partie des principes au nom desquels elle agit (Hatzfeld, 2013). Pour Andriof et Waddock (2002), la pertinence de la théorie des parties prenantes repose sur la prise en compte des deux justifications principales de cette dernière : la légitimité et le pouvoir. Pour Gond et Mercier (2005), la légitimité et le pouvoir donnent une réponse à la question à la laquelle se réfère le principe de Freeman (1994) : *« Who and what really counts » ?* (p.3).

Lors de nos entretiens, nous avons cherché à rendre compte de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment.

Tableau 11. Verbatims de la représentativité de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

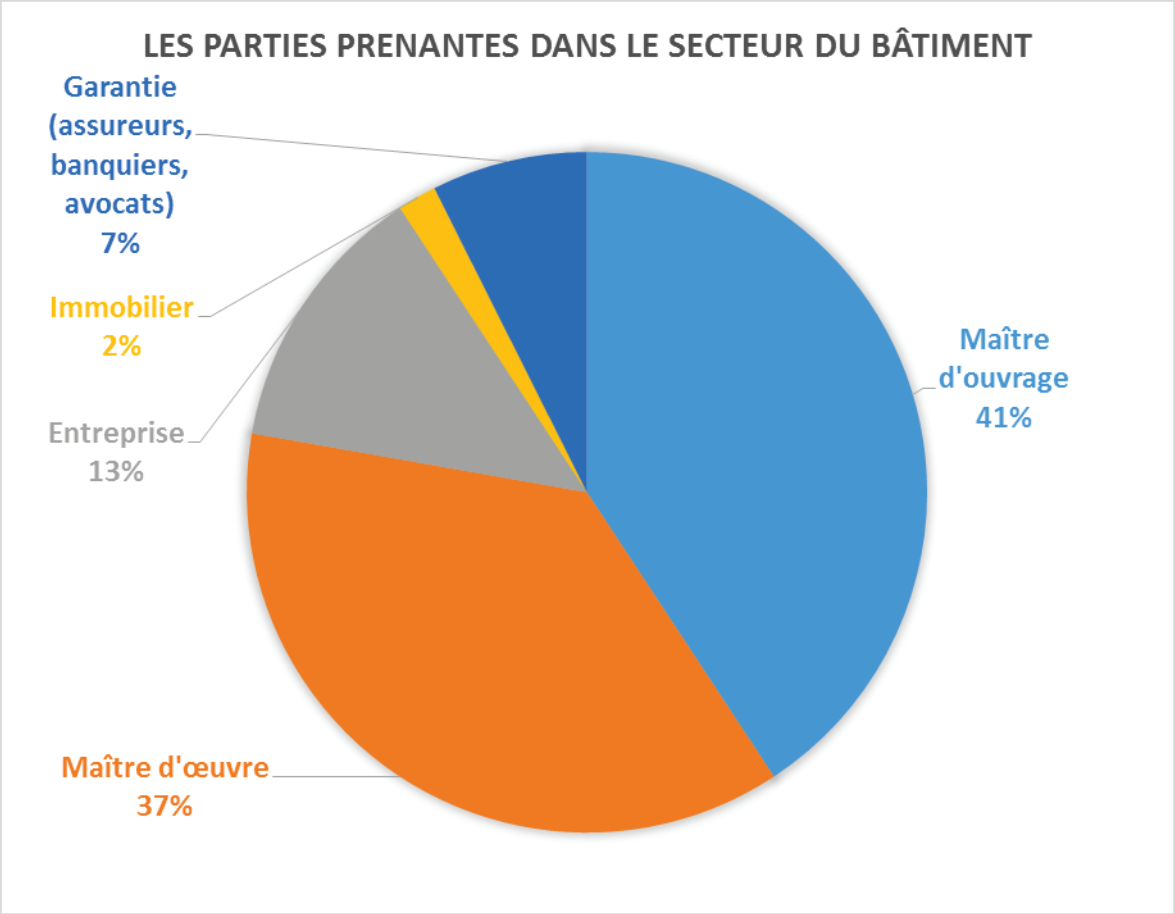
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Les parties prenantes sont le maître d'ouvrage, maître d'œuvre, l'architecte les BET, le coordinateur, les économistes… (économistes de la construction).* **Employé 1**
V2	*BET 4 - Je travaille avec les maîtres d'ouvrage privés et publics, les donneurs d'ordre, ceux qui ont le fric. Je travaille également avec architectes et les entreprises (phases exécution).* **Ingénieur hydraulique 4**
V3	*A2 - Je travaille avec les maîtres d'ouvrage (aménageurs) privés et publics.* **Architecte 2**
V4	*ENT 3 - Nous travaillons avec la partie relative aux entreprises production : clients, fournisseurs, architectes (maîtrise d'œuvre), agences intérimaires.* **Dirigeant 3**
V5	*ENT 2 - Les parties prenantes des projets sont le maître d'ouvrage, l'ensemble de la maîtrise d'œuvre (architecte, bureaux d'études…), les entreprises tributaires du marché, les parties industrielles des produits, les fournisseurs.* **Dirigeant 2**
V6	*ENT 6 - Il y a la maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre mais également en amont de l'acte de construire, les agents immobiliers, les notaires, les assureurs ainsi que les banquiers.* **Employé 6**
V7	*PI 1 - On travaille directement avec les propriétaires. Avant cela on travaille avec les mairies afin de récupérer les documents qui nous intéressent.* **Promoteur immobilier 1**
V8	*ENT 4 - Nous collaborons avec des architectes, termiciens, ingénieurs, dessinateurs, géotechniciens, fournisseurs, bureaux d'étude, parfois avec des responsables d'agences immobilières.* **Employé 4**
V9	*ENT 8 - Nous avons des entreprises partenaires avec lesquelles on travaille seulement pour sous-traiter. Nous préférons ainsi travailler pour les particuliers.* **Employé 8**
V10	*BET 1 - La majorité est des architectes, des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre, des entreprises (phase exécution). De temps en temps on travaille avec les collectivités.* **Ingénieur géothermique 1**
V11	*A3 - Il y a trois grandes familles. MO public / privé et la maîtrise d'œuvre* **Architecte 3**
V12	*A8 - Je travaille avec les chefs de projet, je suis directement derrière lui. Je peux également échanger avec les BET. Je n'échange pas avec les maîtres d'ouvrage, l'administration.* **Architecte 8**
V13	*A4 - Nous collaborons avec les maîtres d'ouvrage privés comme les promoteurs (Icade. Bouygues…) quelques particuliers mais pas trop puis avec les maîtres d'ouvrage publics comme les collectivités, mairies, région, lycées, etc.* **Architecte 4**
V14	*BET 9 - Il y a les architectes, les maîtres d'ouvrage publics, privés, les bureaux d'études, les entreprises (phase exécution).* **Ingénieur fluide 9**
V15	*A1 - Nous travaillons avec des MO publics, privés, BET, collectivités…* **Architecte 1**
V16	*CDTV 1 - Depuis la phase esquisse : architecte, maitres d'ouvrages privés, publics. Il y a une collaboration étroite avec les BET, les collectivités et les mairies. Le projet concrétise une collaboration entre les BET, la maîtrise d'œuvre et les entreprises.* **Conducteur de travaux 1**

Tableau 12. Analyse de contenu la représentativité de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	Maître d'ouvrage		Maître d'œuvre		Entreprises	Immobilier	Garantie (assureurs, banquiers, avocats)
TOTAL	4		6		7	1	4
SOUS-VARIABLES	Public	Privé	Architecte	BET			
	9	9	8	6			
TOTAL	22		20		7	1	4

Sur l'ensemble de nos réponses, nous avons observé que le maître d'ouvrage a été cité 22 fois (publics et/ou privés), la maîtrise d'œuvre 20 fois (architectes et les divers bureaux d'études), les entreprises qui exécutent les travaux, 7 fois, les agences immobilières ont été citées une fois et les assureurs, banquiers, avocats, 4 fois.

Figure 8. Représentation graphique de la représentativité de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment



D'après le graphique ci-dessus, il apparaît que 41 % sont des maîtres d'ouvrage, 37% des maîtres d'œuvre (architectes et bureaux d'études), 13% des entreprises (exécution des travaux), contre 7% d'assureurs, de banquiers et d'avocats et 2% de promoteurs immobiliers. En conclusion, la part des décideurs est beaucoup plus importante que la part des personnes qui formalisent et encadrent les pièces administratives.

Ce résultat nous a permis de rendre compte de la diversité des parties prenantes qui pourrait impacter sur la forme de coordination des projets. Dans la sous-section suivante, nous présentons nos résultats sur l'analyse et la coordination dans le secteur.

1.3. La mauvaise coordination dans le secteur du bâtiment

La diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment peut entraîner des problèmes de coordination. Weppe (2008) met en avant que pour Fayol (1916), *« la coordination permet de relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts »* (p.3). Pour Barnard (1938), *« dans la plupart des circonstances, la qualité de la coordination est le facteur crucial de la pérennité de l'organisation »* (p.256). Weppe (2008), ajoute que « *corollaire de la spécialisation (Lawrence et Lorsch, 1967), la coordination apparaît donc comme un principe d'harmonisation, de convergence des efforts individuels et collectifs vers un but commun »* (p.4). En nous appuyant sur la pensée d'Eric Brousseau et d'Alain Rallet (1995), nous décrivons le secteur du bâtiment de la manière suivante : *« les problèmes de coordination rencontrés par les acteurs tiennent à ce que de nombreux acteurs doivent coordonner leurs efforts dans le cadre de réseaux éphémères et de logiques de métier très différenciées, tout en étant confrontés à une forte incertitude »* (p.11). Sur le terrain de notre recherche, nous avons remarqué que pour conduire un projet, il est nécessaire de faire appel à des parties prenantes extrêmement hétérogènes (compétences et modes opératoires). Le nombre de parties prenantes particulièrement élevé ainsi que leur forte interdépendance rendent la coordination complexe. Il convient d'ajouter que parfois, les relations qu'elles établissent perdurent seulement pour la réalisation d'un projet. Ces relations peuvent donc être de faible durée, ce qui ne favorise pas la coordination. De plus, il est important de souligner que d'un projet à l'autre, l'identité des parties prenantes peut changer car la spécificité de chacune d'entre elles mobilise des compétences à chaque fois diverses en fonction du type de bâtiment, de terrain, de territoire, etc. Autant de raisons qui poussent les acteurs du secteur à coopérer avec des personnes qu'ils connaissent. Il s'agit de personnes avec lesquelles ils ont déjà travaillé, qui possèdent des valeurs similaires, et/ou qui appartiennent à un réseau où l'intérêt commun prime sur l'intérêt individuel.

Lors de nos entretiens, nous avons cherché à évaluer la coordination dans le secteur du bâtiment ainsi que ses facteurs influents.

Tableau 13. Verbatims sur la coordination

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 4 - Il est difficile de suivre au niveau technique et économique car c'est trop cher ce qui entraîne une mauvaise conduite des projets et bien souvent la fraude.* **Ingénieur hydraulique 4**
V2	*BET 1- Il y a plusieurs conséquences qui peuvent apparaître sur un projet. On le voit au fur et à mesure qu'un projet avance.* **Ingénieur géothermique 1**
V3	*A 2 - Il y a des débats contradictoires ce qui peut engendre des difficultés sur les projets.* **Architecte 2**
V4	*A3 - Les projets sont mal gérés, il y a un dérapage permanent à cause du fric.* **Architecte 3**
V5	*A1 - Les projets à Montpellier sont du grand n'importe quoi. Il n y a pas d'équilibre entre l'architecture contemporaine et l'existant.* **Architecte 1**
V6	*ENT 2 - On rencontre de nombreuses problématiques notamment en matière d'écoute… C'est la raison pour laquelle on essaie de collaborer avec les gens que l'on connaît le plus et ceux avec qui l'on a des affinités afin de réduire les risques.* **Dirigeant 2**
V7	*ENT 4 - Par exemple, on ne va pas trop vers les promoteurs immobiliers car comme les collectivités, on rencontre trop de difficultés à se faire payer. Cela peut aller jusqu'à huit mois d'attente.* **Employé 4**
V8	*A 5 - Les élus ont tendance à laisser passer des choses inacceptables.* **Architecte 5**
V9	*CDTV 1 - On est encadrés par de la « fantaisie », soit par le Code des marchés publics et/ou privés. Le problème est que certains articles ne sont plus à la page et que cela ne nous facilite pas toujours la tâche.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*A 6 – Il y a de grosses réformes à faire dans le secteur bâtiment.* **Architecte 6**
V11	*PI 1– On trouve de tout, comme par exemple des architectes qui vendent leurs signatures sur des PC, sans amener leurs compétences.* **Promoteur immobilier 1**
V12	*BET 9 - Actuellement je pourrais dire qu'il y a des problèmes plus importants en termes de délais.* **Ingénieur fluide 9**
V13	*A 7 - Il y a une mauvaise capacité à communiquer notamment lorsque l'on collabore avec les politiques. C'est un monde de paranos et il y a une mauvaise gestion de leur part.* **Architecte 7**
V14	*BET 11 - On rencontre de nombreuses problématiques notamment en matière d'écoute…* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V15	*CLTV 1 - On ne nous écoute pas toujours ce qui représente un véritable échec pour nous.* **Collectivité Urbaniste 1**

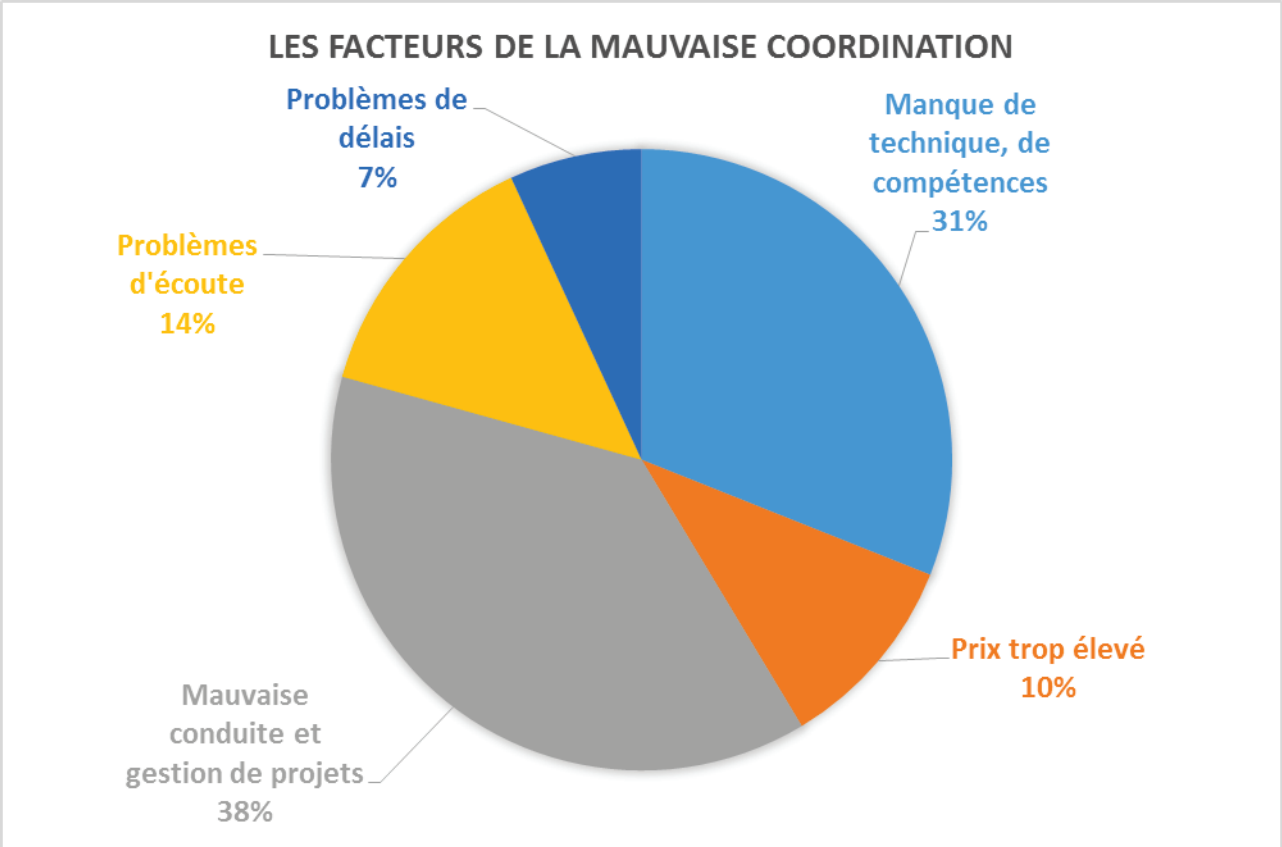
Sur les 15 *verbatims* présentés dans le tableau ci-dessus, nous pouvons relever que la coordination est plutôt mauvaise. Afin d'en comprendre les raisons, nous avons dégagé 5 variables pouvant influencer la coordination : manque de technique, de compétences – prix trop élevé, mauvaise conduite et gestion de projet, problème d'écoute, problèmes de délais.

Tableau 14. Analyse de contenu sur les facteurs influents sur la coordination

VARIABLES	COORDINATION				
FACTEURS INFLUENTS	Manque de technique, de compétences	Prix trop élevé	Mauvaise conduite et gestion de projet	Problèmes d'écoute	Problèmes de délais
TOTAL	9	3	11	4	2

La mauvaise conduite et gestion ont été soulignées 11 fois, le manque de technique, de compétences 9 fois, les problèmes d'écoute 4 fois, le prix trop élevé des opérations 3 fois et enfin les problèmes de délais, 2 fois.

Figure 9. Représentation graphique des principales raisons évoquées par les interviewées de la mauvaise coordination



Il apparaît que 38% des interviewés évoquent une mauvaise conduite et gestion des projets contre 31% qui soulignent un manque de technique et de compétences. 14% font référence aux problèmes d'écoute entre les parties prenantes. Le prix trop élevé a été mentionné pour 10 % des interviewés et 7% ont parlé des problèmes rencontrés en termes de délais.

La coordination est donc perçue comme étant mauvaise dans l'ensemble. Cette mauvaise coordination fait partie d'une des caractéristiques propres au secteur du bâtiment. Elle influence les comportements des parties prenantes. Toutefois, il existe d'autres facteurs qui peuvent influencer les comportements des acteurs comme par exemple l'apparition de nouveaux enjeux techniques dans le secteur.

1.4. L'apparition des enjeux liés au développement durable et plus particulièrement à la RSE dans le secteur du bâtiment

La nouvelle réglementation et l'apparition de démarches environnementales de type labels et certifications représentent de nouveaux enjeux auxquels les parties prenantes doivent faire face. La mise en application du développement durable passe par la mise en place d'une réglementation obligatoire, coûteuse mais aussi par des démarches volontaires (certifications, labels) qui répondent à des normes ISO (International Organization for Standardization). La réglementation et les normes ISO représentent un coût important et des contraintes difficiles à supporter pour les entreprises. Depuis l'apparition du développement durable, ce dernier ne cesse d'évoluer et s'inscrit à présent dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Saulquin et Schier, 2007).

On trouve les origines de la RSE à travers la définition du concept de développement durable qui apparaît dans le Rapport de Bruntland en 1987 (Mathieu, 2008). Le Rapport définit le développement durable comme étant *« un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »* (Rapport de Bruntland, 1987). Toutefois, la capacité des acteurs à soutenir le développement économique et social alimentent plusieurs débats. Depuis les années 1970, la question de l'environnement fait apparaître une véritable prise de conscience à l'échelle planétaire. (Brodhag, *et al.* 2011). C'est à partir de cette période que plusieurs questionnements ont émergé en particulier autour des débats concernant le développement durable, la responsablité sociétale, la consommation durable, l'économie verte, etc, (Brodhag, *et al.* 2011). Désormais, la question se pose à l'échelle internationale par plusieurs institutions.

L'appropriation du concept de développement durable par les entreprises est assez récente. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise a émergé à la suite d'un ensemble de confusions, de perceptions et de définitions claires (Arbouche, 2008). Le caractère durable des organisations passent par la prise en compte des principes du développement durable, tout en produisant de la valeur pour les groupes avec lesquel les entreprises entretiennent des relations. La prise en compte des principes du développement durable s'effectue tant dans le présent que dans le futur. Ainsi, l'entreprise se développe de manière durable en créant dans un même temps le plus de valeur possible.

La RSE repose sur trois niveaux :

- **Premier niveau – Responsabilité légale** - respect et application de la loi.
- **Second niveau - Responsabilité collective** - application de la loi, respect et application des règles et des conventions convenues de manière collective, industrielle, géographique ou sous une autre forme à partir desquelles l'entreprise garantit son engagement auprès des parties prenantes qui y adhèrent.
- **Troisième niveau - Responsabilité individuelle** - une fois que l'entreprise garantit et respecte les deux premiers niveaux de responsabilité, c'est-à-dire qu'elle applique la loi ainsi que les accords responsables convenus collectivement, elle doit aussi respecter les accords individuels : plan de conciliation entre le travail et la vie familiale de ses employés par exemple.

La Commission européenne donne une définition de la RSE dans son Livre vert : *« La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »* (Commission European, 2001, p.8). L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) définit la RSE comme *« La façon dont la responsabilité de l'entreprise est perçue a bien naturellement une influence déterminante sur l'analyse de l'entreprise ».* Les principes et composants de la RSE sont au nombre de sept : *gouvernance de l'organisation*, *santé et sécurité*, *préservation de l'environnement*, *droits de l'homme*, *éthique commerciale*, *chaîne de valeur*, *innovation sociale »*, (en ligne). La RSE est un ensemble de pratiques nouvelles qui a pour objectif d'atteindre la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Pour pouvoir répondre aux nouveaux enjeux, les entreprises doivent avoir suffisamment de moyens et de ressources. Les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises sont le résultat d'une évolution et d'une transformation du secteur. Le secteur du bâtiment évolue dans un environnement incertain tout en étant en pleine mutation technique et technologique.

Nous avons cherché à évaluer la perception des parties prenantes par rapport au développement durable. Nous parlons de développement durable auprès des acteurs car la notion de RSE n'est pas toujours, et encore perceptible pour ces derniers.

Tableau 15. Verbatims sur le développement durable

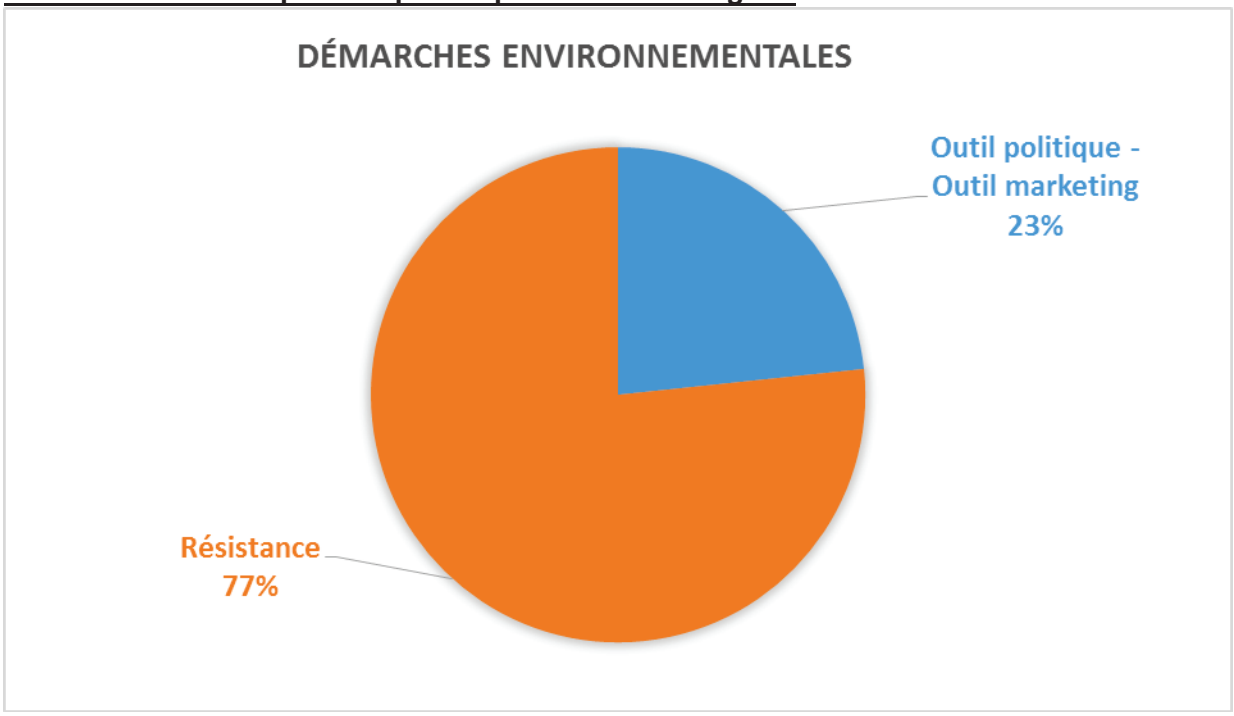
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 4 -On n'échappe pas au développement durable depuis quelques années notamment lorsque l'on collabore avec les collectivités. Le problème est que les gens manquent de compétences et que les démarches ne sont pas totalement respectées.* **Ingénieur hydraulique 4**
V2	*BET 1- J'ai fait des opérations encadrées par des certifications et ou labels à Paris dans le développement durable. Il y a un réel problème d'encadrement des démarches et un manque de flexibilité.* **Ingénieur géothermique 1**
V3	*A 2 - Les démarches ne sont pas mauvaises mais les gens manquent de compétences pour les appliquer. C'est outil de communication pour les politiques.* **Architecte 2**
V4	*A3 - Le problème des labels et/ou des certifications est qu'ils ne sont pas forcément respectés et que ces démarches coûtent très chers.* **Architecte 3**
V5	*A1 -Derrière les opérations labellisées et/ou certifiées elles font passer un message politique en avant-garde.* **Architecte 1**
V6	*ENT 2 – Les certifications coûtent très cher et imposent beaucoup de contraintes sur les projets.* **Dirigeant 2**
V7	*ENT 4 -Pour moi c'est un outil de communication car les gens n'ont souvent pas les compétences pour encadrer ce genre de projets.* **Employé 4**
V8	*A 5 – Les projets sont difficiles à encadrer car les gens manquent de compétences en matière de développement durable.* **Architecte 5**
V9	*CDTV 1 – C'est plus un outil marketing qu'autre chose car il y a souvent des contournements de normes.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*A 6 – Il y a un problème de compétences par rapport à l'application des démarches environnementales, ce qui fait que les gens contournent beaucoup les normes et se servent plus de ces démarches pour communiquer.* **Architecte 6**
V11	*PI 1– Très honnêtement, les labels et certifications nous servent à obtenir des subventions etc. Les gens se fichent du reste.* **Promoteur immobilier 1**
V12	*BET 9 – Le développement durable implique des contraintes qui provoquent des dérives. Les gens manquent de compétences.* **Ingénieur fluide 9**
V13	*A 7 – Les référentiels sont trop fermés. On doit appliquer les référentiels de manière rigide et souvent ça ne correspond pas aux projets* **Architecte 7**
V14	*BET 11 – Les démarches sont innovantes mais on rencontre des problèmes par rapport aux référentiels qui sont beaucoup trop contraignants.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V15	*CLTV 1 – Le développement durable c'est bien mais le problème est que les gens s'en servent plus pour communiquer qu'autre chose.* **Collectivité Urbaniste 1**
V16	*A 8 – Il y a trop de contraintes et très peu de flexibilité.* **Architecte 8**
V17	*BET 2 - Les projets sont encadrés par des démarches trop rigides. Cela implique trop de contraintes pour nous.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V18	*ENT 1 – On manque parfois de compétences sur ce genre de projets, ce qui provoque des conflits* **Employé 1**
V19	*ENT 3 – Les collectivités s'en servent pour communiquer et récolter des votes.* **Dirigeant 3**

Tableau 16. Analyse de contenu pour le développement durable

VARIABLES	OUTIL POLITIQUE / OUTIL MARKETING	RESISTANCE A APPLIQUER LES DEMARCHES				
Sous-variables		Rigidité du cadre	Prix trop élevé	Manque de compétences et problèmes de gestion	Manque d'intérêt	Non-respect
TOTAL	7	6	5	7	1	4
TOTAL	7	23				

Nous remarquons que la perception du développement durable est liée à son utilisation comme un outil politique et/ou marketing (7) et que la résistance des acteurs à appliquer les démarches environnementale est de 23. Les facteurs liés à cette résistance sont la rigidité du cadre des démarches, leur non-respect, le prix trop élevé, le manque de compétences des parties prenantes et les problèmes de gestion et le manque d'intérêt des acteurs.

Figure 10. Représentation graphique de la perception du développement durable dans le secteur du bâtiment pour les parties prenantes interrogées



Il apparaît ainsi que 77% des personnes interrogées parlent de résistance à appliquer le développement durable contre 23% qui estiment que les démarches environnementales sont utilisées comme un outil politique et/ou marketing. Cette résistance ainsi qu'une utilisation détournée de son principe fondateur révèlent des dysfonctionnements par rapport à sa

garantie. Ces dysfonctionnements sont dus à un manque de compétences et de capacité pour les acteurs de conduire des démarches environnementales par exemple, ainsi que des référentiels utilisés qui sont beaucoup trop rigides. Le fait que certains parlent de l'utilisation des démarches comme outil politique et/ou de communication (marketing) révèle le caractère non-garant de ses outils par rapport à leur principe fédérateur mais cela souligne dans un même temps les capacités d'un ensemble de parties prenantes à utiliser les démarches pour d'autres raisons. L'application de ces démarches par une plus petite partie d'acteurs est notamment liée aux compétences relationnelles et à la capacité de communiquer autour du développement durable.

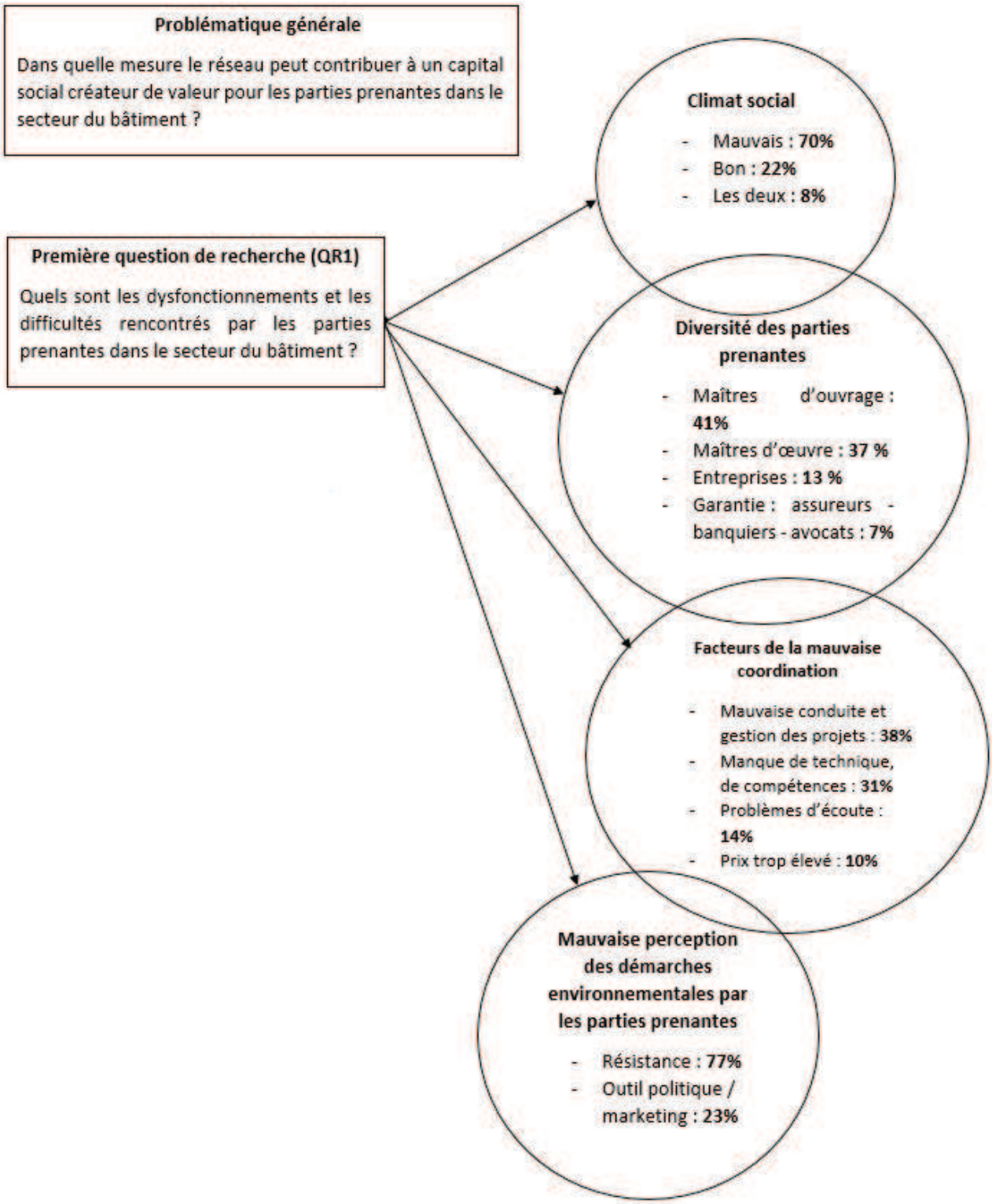
Après avoir étudié les caractéristiques contingentes du secteur du bâtiment, nous nous sommes intéressés à la gestion des coûts de transaction. Autrement dit, nous avons cherché à déterminer comment sont gérés ces coûts par les acteurs.

CONCLUSION SECTION 1

Dans cette première section, nous avons étudié les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur du bâtiment en région Occitanie. Nous avons notamment observé et pu analyser au travers de notre recherche-intervention et de nos enquêtes, le climat social dans le secteur du bâtiment, donner une représentation de la diversité des parties prenantes, identifier une mauvaise coordination en particulier lors de la conduite d'opérations ainsi que par rapport aux nouveaux enjeux liés au principe de développement durable, et plus particulièrement à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Ce travail nous a donné des pistes par rapport à la compréhension du secteur notamment en ce qui concerne la gestion des coûts de transaction que nous traitons dans la seconde section de ce chapitre.

Figure 11. Représentation synoptique de l'analyse des caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur



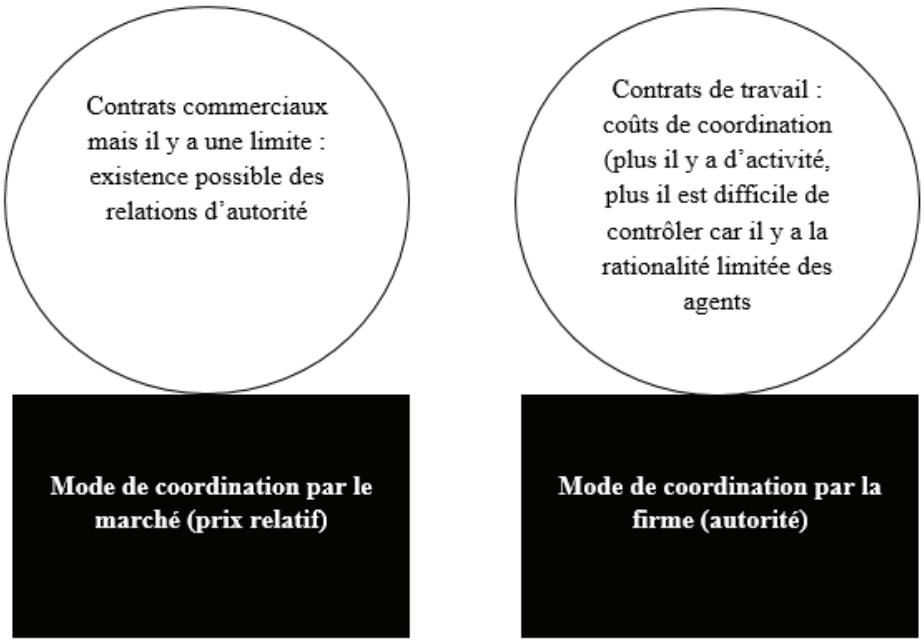
Section 2. La gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment

Afin de rendre compte de la forme organisationnelle du secteur en ce qui concerne la gestion des coûts de transaction, nous avons interviewé les acteurs sur les critères de sélection des parties prenantes avec lesquelles ils souhaitent collaborer sur les projets. Nous avons cherché à relever les critères qui rentrent dans le processus de décision et de sélection des parties prenantes. Ces derniers pourraient être recherchés par les parties prenantes qui entrent dans le processus de décision et qui visent à trouver des solutions pour réduire les coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post* (Williamson, 1985) des projets. Avant de présenter nos résultats, nous revenons sur la théorie des coûts de transaction, et plus particulièrement sur une définition de ces derniers mais aussi une présentation des différents modes de coordination qui permettent de les gérer, selon la pensée de différents auteurs.

La théorie des coûts de transaction est issue des travaux de Coase (1937) et de Williamson (1975). Cette théorie donne un éclairage par rapport aux choix des agents économiques en matière d'arrangements contractuels et organisationnels. Brousseau (1992) souligne qu'elle offre une analyse concernant l'efficacité des différentes alternatives contractuelles car l''établissement d'un contrat est générateur de coûts *ex-ante* et *ex-post* (Williamson, 1975). La notion de coûts de transaction est introduite pour la première fois en 1937 par le père fondateur de cette théorie, l'économiste britannique Ronald Coase dans son article : *« The Nature of the Firm »*. Williamson (1975) proposera par la suite une définition précise de ces coûts. Dans *« The nature of the firm »*, R. Coase (1937) se pose la question de savoir pourquoi les firmes existent et plus largement la question de la nature de la firme. Dans son article, Coase entend répondre à la question de l'existence de la firme. Selon lui, l'existence de la coordination par la firme se détermine dans **l'exercice d'un pouvoir d'autorité**. Le **marché** se caractérise par un pouvoir de décision décentralisé, alors que dans la **hiérarchie** le pouvoir de décision est centralisé dans une personne. Pour essayer de fournir une lecture de ce mode de coordination de la production, Coase part d'une célèbre métaphore de D. H. Robertson (1923) : Les firmes sont des *« des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente, comme des morceaux de beurre flottant dans le babeurre. » (*Coase, Gillis et Bourreau, 1987, p.186).

Dans l'économie contemporaine ces îlots sont souvent des continents (chiffre d'affaire de certaines entreprises supérieur au budget de certains états). Coase définit la firme comme : *« un système de rapports qui apparaît lorsque la direction des ressources dépend d'un entrepreneur [c'est-à-dire dépend de] la ou les personnes qui, dans un système concurrentiel, prennent la place du mécanisme des prix dans la direction des ressources »* (Coase, Gillis et Bourreau, 1987). Cependant, cette définition ne fournit pas d'éléments sur la nature de la firme. Coase la définit plus précisément par l'existence de la relation salariale. *« Le contrat [de travail] est un contrat par lequel un facteur travail accepte, pour une certaine rémunération, qui peut être fixe ou variable, d'obéir aux directives d'un entrepreneur dans certaines limites »* (Coase, 1937, p.339). Chaudey (2011) affirme que *« la différence fondamentale entre marché et firme est que sur un marché, la coordination se fait par le système des prix, alors que la firme propose une coordination administrative qui passe par l'autorité et la hiérarchie »* (Ressources en Sciences Economiques et Sociales, en ligne). Le schéma ci-dessous donne une représentation de la pensée de Coase à propos des deux modes de coordination qui existent pour lui.

Figure 12. Les modes de coordination de R. COASE (1937)



Source. COASE. R., (1937). "The nature of the firm, Journal of Law", Economic and organization 1937, traduit en français en 1987.

D'après le numéro 21 de novembre 2005 d'Alternatives Economiques, on peut lire que dans la pensée de Coase, *« le recours au marché suppose des coûts (par exemple de collecte de l'information et de négociation des contrats), qu'il appelle* ***les coûts de transaction****. Utiliser une organisation hiérarchique comme mode de coordination à la place du marché, économise ces coûts et peut être intéressant »* (en ligne). Pour Charreaux et Pitol-Belin (1985), il est primordial de comparer ces coûts entre eux. De plus, si la coordination de l'activité économique ne passe pas uniquement par le marché, c'est parce existe des coûts à recourir au système de prix, des coûts de transaction (Charreaux et Pitol-Belin, 1985). La notion *d'efficacité organisationnelle* introduite par Coase (1937) a fixé les fondements des sciences de l'organisation (Abecassis, 1997). Dans un document des Ressources AUNEGE sur la théorie des coûts de transaction, on peut lire *« qu'une forme d'organisation est efficace lorsqu'elle minimise les coûts de transaction. L'unité d'analyse devient la transaction et que cette unité fait toujours l'objet d'un contrat dont la nature caractérise une forme spécifique d'organisation »* (en ligne, *n.d,* p.1). Dans ce contexte, l'entreprise se caractérise ainsi comme une relation d'autorité. Elle va chercher à mobiliser des contrats asymétriques si tant est que les employés acceptent librement la subordination à la volonté de l'employeur. Cette relation s'oppose aux relations sur un marché (Ressources AUNEGE, *n.d*). Dans un tel mode de coordination, il n'y a pas de pouvoir de subordination des employés par rapport à l'employeur car les agents sont réputés symétriques. Les coûts de transaction évoqués par Coase concernent les *coûts de recherche d'information*, *de négociation des contrats, de contractualisation répétée* (Chaudey, 2011, en ligne).

2.1. La définition des coûts de transaction

C'est au-cours des années 1970, et plus particulièrement en 1975 que les travaux de R. Coase sont repris et structurés par l'économiste américain O. E. Williamson. Parmi les fondateurs de la théorie néo-institutionnelle, Ghertman (2006), affirme que *« Williamson occupe une place unique car il est le seul à s'intéresser au management interne de l'entreprise au même titre qu'aux autres institutions de l'économie »* (p.192). Ghertman (2006) met en exergue que *« son intérêt pour le management et son insistance à mesurer les dimensions des transactions et des modes de gouvernance le distinguent de Coase, North ou Akerlof »* (p.192). Dans sa publication « Les Coûts de Transaction et Olivier E.Williamson : Retour sur les fondements », Lavastre (2001) affirme *« qu'il est possible de synthétiser ses emprunts par disciplines : les emprunts à l'économie (Commons, 1934 ; Coase, 1937-1960 ; Hayek, 1945 ; Kngiht, 1965 ; Arrow, 1969-1971) ; les emprunts au droit (Llewellyn, 1931) ; les emprunts tirés de l'organisation (Barnard, 1938) ; les emprunts au droit et à l'évolution des arrangements privés (Macaulay, 1963) »* (p.5, en ligne). Sur la base des travaux de Coase (1937), Williamson essaie de développer l'ensemble des facteurs qui peuvent permettre l'arbitrage entre **marché** et **hiérarchie** (Abecassis, 1997). Lorsqu'il parle de firme ou d'entreprise, Williamson (1975, 1985, 1995) utilise le concept de hiérarchie (Ghertman, 2006).

Pour donner une analyse des coûts de transaction, Williamson englobe l'ensemble des dépenses entraînées par le contrat qui définit le transfert de propriété entre individus ou entre organisations (Brousseau, 1989). Ces coûts se manifestent en fonction du comportement des agents qui rentrent dans le processus de transaction et des propriétés objectives du marché (Chaudey, 2011). Dans « The organization of Economic Activity : issues pertinent to the choice of market versus non market allocation », Kenneth Arrow (1969) donnait une définition des coûts de transaction comme les *« coûts de fonctionnement du système économique »* (p.48). Neimark et Tinker (1987) ont également donné une définition des coûts de transaction comme étant l'ensemble de tous les coûts de « governance » et de régulation, entraînés soit par un industriel bureaucrate, soit par un système de marché organisé de producteurs indépendants et dont le mode de coordination repose sur un mécanisme de prix (Lavastre, 2001).

C'est en 1985 que Williamson apporte une précision à la notion des coûts de transaction de Coase en reconnaissant et en décrivant l'existence de deux catégories de coûts de transaction : les coûts ***ex-ante*** et les coûts ***ex-post***. Les coûts *ex-ante* concernent les coûts de négociation du contrat, de rédaction du contrat, coûts de garantie, et les coûts *ex-post* supposent les coûts de mauvaise adaptation du contrat, les coûts de marchandage occasionnés par la divergence dans l'exécution du contrat et les coûts d'organisation et de fonctionnement, les « credible commitments » (les coûts d'engagement sûrs) (Williamson, 1985).

Les caractéristiques des transactions qui reposent principalement sur leur fréquence, la sanction en cas de non-respect des engagements, définissent le type de structure de gouvernance qui met en place (Ressources AUNEGE, *n.d*). En 1985, Williamson essaie de comparer l'efficacité des organisations qui ont recours au marché et celles qui s'appuient sur les solutions internes.

Afin d'établir cette comparaison, Williamson s'appuie sur des hypothèses comportementales. Les hypothèses de Williamson portent essentiellement sur les comportements de l'agent économique qu'il nomme : *l'homo contractor* (1985). Dans le chapitre intitulé « homo contractor », de son ouvrage, *The Economic Institutions of Capitalism,* Williamson se penche sur la question des comportements par rapport à l'étude des problèmes de contractualisation (Bazzoli et Kirat, 2003). Les comportements que met en exergue Williamson sont **la rationalité limitée (*bounded rationality*),** concept emprunté à H. Simon (1947), et **l'opportunisme**. Lorsque l'on parle de rationalité limitée, on reconnaît des limites aux capacités cognitives des individus, limites qui font que les agents prennent des décisions satisfaisantes plutôt que des décisions optimales (Rouleau, 2007). Quant à l'opportunisme, il repose sur *« la motivation à agir et s'appuie sur la recherche de l'intérêt personnel par le moyen de la tromperie, de la ruse ou le plus souvent, par la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées »* (Rouleau, 2007, p.203). Les deux hypothèses comportementales formulées par Williamson augmentent les coûts de transaction, en particulier : les coûts de conception des contrats et de contrôle. De ce fait, ces hypothèses renvoient à l'idée que selon la nature des transactions, l'économie des coûts de transaction admet qu'il existe des motifs économiques qui déterminent le choix de recourir au marché ou à la hiérarchie comme mode de coordination des échanges (Chaudey, 2011).

Lors de nos entretiens, nous avons cherché à évaluer à la fois le poids et l'apport de la ressource *information* pour les parties prenantes, mais aussi les critères de sélection des parties prenantes pour les projets. Nous avons essayé d'identifier les motivations des acteurs sous l'angle de la coopération. Les objectifs sont de démontrer qu'au-delà de la rationalité limitée et de l'opportunisme, les individus déterminent leurs choix par rapport à différents critères. Ces critères qui permettent aux acteurs de coopérer avec des parties prenantes posent les bases d'une forme organisationnelle autre que le marché et/ou la hiérarchie. Cette forme organisationnelle constitue une structure qui vise à réduire les coûts de transaction que doivent supporter les parties prenantes.

2.2. Le poids de l'information pour les parties prenantes

Nous rendons compte dans cette partie du poids de l'information par rapport aux coûts de transaction. La société est fondamentalement basée sur les organisations et la majeure partie des activités sont réalisées par rapport à ces dernières. On remarque qu'actuellement les organisations sont confrontées à une incertitude économique qui nécessite le recours à une information actualisée et utile. L'importance de l'information grandit chaque jour un peu plus par rapport à la gestion des organisations car elle repose sur des objectifs basiques de l'entreprise, et notamment celui de se maintenir sur le marché. (Fernandez, 2002). L'environnement compétitif actuel est même défini *« d'hyper-turbulent »* par rapport à une incertitude croissante et du fait d'une augmentation rapide du changement.

Russo souligne que de manière générale, *« pour agir nous avons besoin d'informations diverses »* (Russo, 1966, p.4). Drucker (1996), soutient que l'information est l'outil qui mène à la négociation d'une manière différente. Cependant, la gestion que requiert les organisations nécessite d'obtenir l'information au moment le plus opportun. Pour Drucker, l'information nécessaire pour la gestion des organisations est : *« l'information basique, l'information sur la production, l'information sur les compétences et l'information sur l'assignation des ressources, avec pour finalité de générer des richesses et afin que l'entreprise se maintienne sur le marché. Ainsi, l'ensemble qui constitue l'information permet de diriger l'organisation de manière stratégique. Drucker souligne que pour définir une stratégie, la gestion des organisations requiert une information organisée sur l'environnement »* (1996, p.56).

Drucker soutient aussi que la stratégie doit se baser sur une information qui est en relation avec les marchés, les clients et les non-clients, la technologie propre de l'entreprise et de ses compétences, mais aussi sur l'information en matière de finances à l'échelle mondiale ainsi que sur l'environnement économique mondial. Pour se faire, le dirigeant peut s'informer tant auprès de ses coéquipiers que par son réseau de relations, ce qui lui permet de réunir l'information importante afin de diriger la stratégie de l'organisation.

Pour Scott, G. (1988) les différents types d'information dépendent des niveaux de l'organisation. Ils sont ordonnés de la manière suivante : routine synthétisée des transactions, les coûts et les besoins, les informations synthétiques sur les domaines fonctionnels effectués, les informations spéciales, les pronostics et les informations non-fonctionnelles. Ainsi la gestion des organisations requiert de l'information afin de faire face avec succès aux différents problèmes que peuvent rencontrer les entreprises au quotidien et afin de prévoir les conséquences futures possibles.

Dans son article « L'information, source de pouvoir », Russo (1966) affirme que *« l'information coûte, est c'est une source de profit car elle joue un rôle majeur dans la stratégie économique. L'individu cherche à mettre la main sur toutes les informations qui peuvent lui être utile. Il peut ainsi employer les moyens les plus variés, depuis les opérations parfaitement honnêtes d'achat de licence ou de documentation jusqu'à l'espionnage industriel passible des tribunaux, en passant par des procédés intermédiaires, de qualification morale plus incertaine tel que le débauchage de personnes chez le concurrent » (entrepreneur)* (p.5). Russo (1966) ajoute que par rapport à l'information qu'il produit lui-même, *« l'individu s'efforce de se la réserver par le secret dans toute la mesure du possible ou par le dépôt de brevets et qu'il serait naïf de poser en principe que l'information doit être à la disposition de tous »* (Russo, p.5). Dans le réseau, l'information circule. Ainsi si l'on transpose la pensée de Russo (1966) par rapport à la circulation de l'information, il est également normal que le réseau à qui elle a coûté puisse en tirer profit. Toutefois, comme le souligne Russo (1966), *« on doit favoriser au maximum la diffusion de l'information. Aux raisons sociales qui justifient la limitation du droit de propriété privée, s'ajoute ici une raison propre d'en empêcher l'accaparement »* (p.6). De ce fait, si une information stratégique circule uniquement dans un seul réseau, on peut se douter que cela risque de créer des inégalités entre les membres d'autres réseaux ou bien qui n'appartiennent pas à ces derniers.

Tableau 17. Verbatims sur le poids de l'information

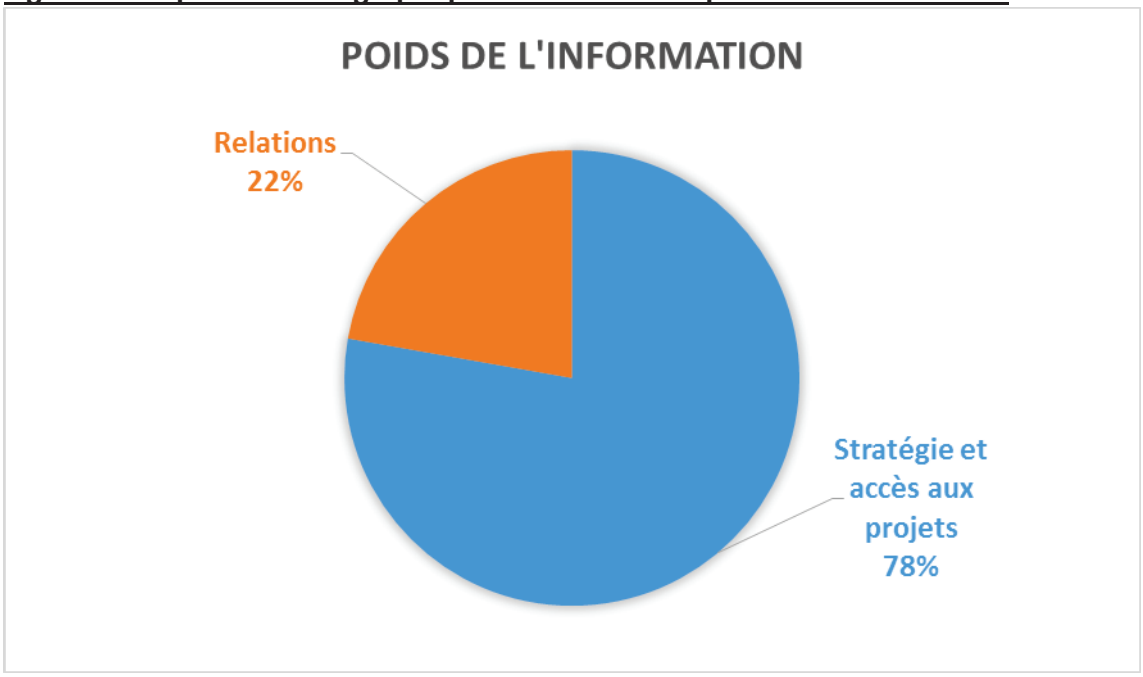
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Le poids de l'information est crucial. Par exemple, il m'est arrivé de constater qu'il y'avait plein de marchés, chantiers dont je n'avais jamais entendu parler car je ne connaissais pas les bonnes personnes.* **Employé 1**
V2	*BET 2 - Il faut bien connaître les interconnexions entre les gens afin de capter l'information.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V 3	*BET 4 - L'information représente une véritable importance dans notre métier.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*CLTV 1 Le partage de l'information est très présent notamment pour l'accès à des projets.* **Collectivité Urbaniste 1**
V5	*BET 7 – L'information est importante* **Ingénieur géothermique 7**
V6	***BET 11** - Le réseau s'appuie surtout sur le caractère stratégique de l'information* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V7	*CDTV1 - L'information est importante car c'est un métier qui évolue constamment.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*ENT 2 - On opère en partageant des informations entre nous etc…* **Dirigeant 2**
V9	*ENT 4 - Sur les gros projets j'arrive à toujours être au courant avant même que les projets sortent ou bien paraissent dans les journaux.* **Employé 4**
V10	*ENT 6 - J'ai été informé plusieurs fois de projets un an à l'avance ce qui m'a permis de travailler dessus et ainsi de les obtenir.* **Employé 6**
V11	*A1 - On essaie d'être au courant en allant chercher l'information.* **Architecte 1**
V12	*BET 8 - Par rapport aux appels d'offre, il est important d'être informé en amont. Ainsi, on a tendance à rechercher l'information qui est un véritable moyen d'obtenir des projets.* **Ingénieur bâtiment 8**
V13	*A 4 - L'information à un poids super important dans ce métier.* **Architecte 4**
V14	***BET 1** - Quand on a la bonne information au bon moment on est avant-gardiste.* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 18. Analyse de contenu sur le poids de l'information

VARIABLE	POIDS DE L'INFORMATION
TOTAL	**7**
Sous-variables	Stratégie et accès aux projets : 6 Relation : 2
TOTAL	**15**

15 personnes ont évoqué le poids de l'information et/ou l'apport de cette ressource. 7 personnes ont spontanément parlé du caractère important de l'information dans le secteur. 6 personnes ont souligné l'importance de l'information pour accéder aux projets. 2 personnes ont mentionné l'accès à la l'information via les réseaux.

Figure 13. Représentation graphique des facteurs du poids de l'information



D'après le graphique, l'information est importante pour 78% des acteurs pour développer des stratégies et accéder à des projets, contre 22% qui pensent qu'elle est utile pour obtenir des éléments sur des personnes spécifiques et donc pour établir des relations.

D'après la théorie, toute transaction génère des coûts *ex-ante* et des coûts *ex-post*. Les coûts *ex-ante* émergent lors de la phase liée à la recherche d'un partenaire par exemple, ainsi que par la mise au point et la gestion de mécanismes de direction, de contrôle et de protection. Le fait d'avoir accès à l'information permet de réduire les coûts *ex-ante*. En effet, d'après la théorie, l'échange est moins coûteux que s'il s'était établit dans un environnement informationnel imparfait. Par rapport à notre étude, nous constatons que l'information est une ressource qui permet de réduire les coûts de recherche en matière de projet mais aussi pour la recherche de clients, de partenaires, etc.

2.3. Les caractéristiques retenues dans le processus de sélection des parties prenantes pour les projets

Nous avons cherché à rendre compte des critères qui entrent dans la sélection des parties prenantes pour les projets. Cette étude vise à comprendre comment sont régis les comportements des acteurs par rapport à la gestion des coûts *ex-post*. Autrement dit, nous cherchons à identifier **quels sont les critères retenus par les parties prenantes dans une logique de réduction des coûts *ex-post*.** Ces coûts correspondent aux ressources mobilisées pour assurer le bon déroulement du contrat, en particulier lorsqu'il s'inscrit dans la durée. D'après la théorie, Brousseau (1992) affirme que *« ces coûts de mise en œuvre des contrats ont pour origine le comportement des agents qui est marqué par une rationalité limitée et par l'opportunisme (un individu ne respecte pas nécessairement ses engagements si cela sert ses intérêts) »* (p.33). ***En revanche, ces hypothèses comportementales sont-elles les seules qui peuvent expliquer les transactions ? N'y aurait-il pas d'autres critères qui entrent en jeu et qui impactent sur le comportement des acteurs ?***

Tableau 19. Verbatims sur les critères de sélection des parties prenantes

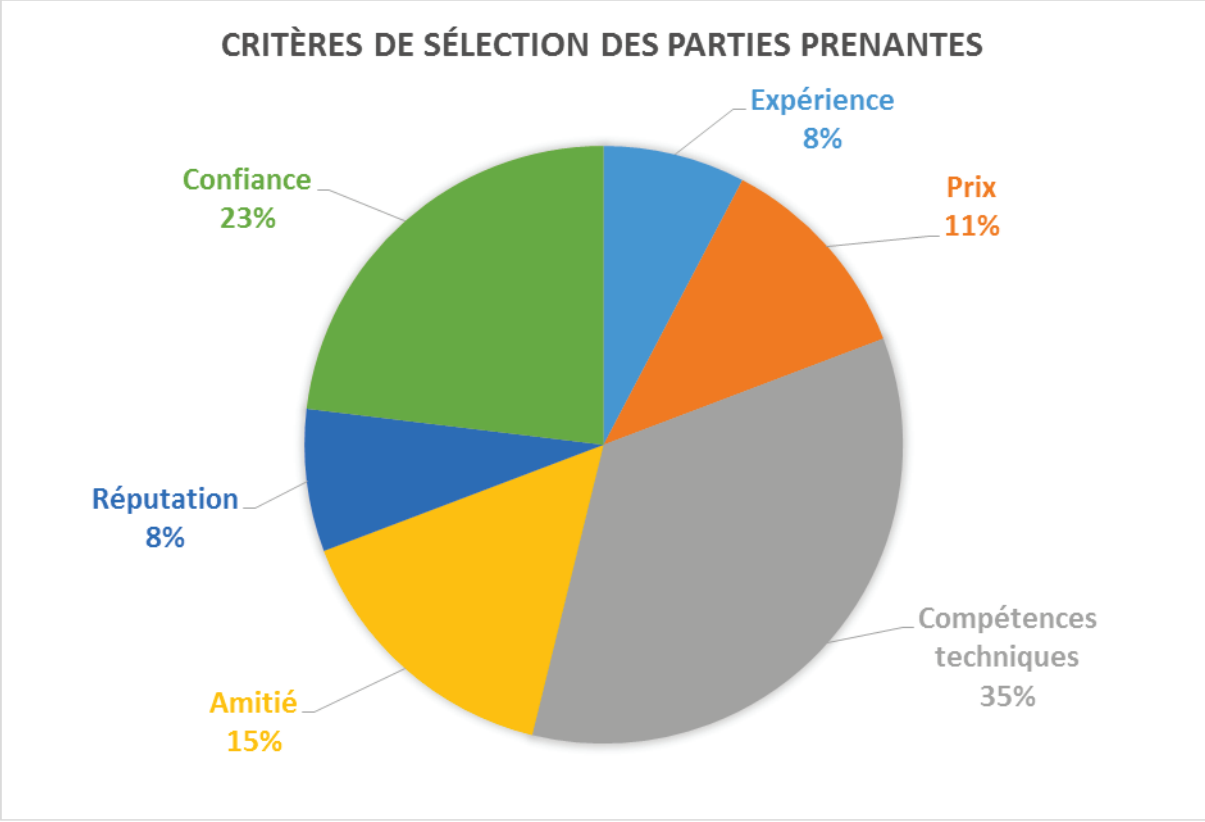
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	BET 4 - La réputation va très vite dans le milieu. Bonne/mauvaise… tout se joue sur la compétence technique et sur le prix. **Ingénieur hydraulique 4**
V2	A 2 - Nous avons des partenaires compétents et nous les sélectionnons en fonction de ces dernières. **Architecte 2**
V3	BET 6 - On se base par rapport à la réputation, à la confiance (amitié). **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V4	*BET 1 - Pour nous ce qui importe est d'avoir des personnes qui sachent établir des devis car les entreprises ont tendance à ne pas savoir établir de devis correctement.* **Ingénieur géothermique 1**
V5	*BET 3 - On recherche des gens compétents et évidemment sur les travaux techniques. Il ait également important que l'entreprise ait de la trésorerie.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V6	*ENT 3 - On met en avant trois critères. Le premier : s'ils travaillent bien ; le second : les prix compétitifs ; le troisième : avoir des affinités.* **Dirigeant 3**
V7	*BET 9 - Le maître d'ouvrage fait travailler les mêmes personnes pour avoir le moins de problème possible. Par exemple, il va rechercher les entreprises qui vont le plus vite et qui travaillent bien.* **Ingénieur fluide 9**
V8	*BET 11 - On repère le poids des entreprises, si elles ont des compétences.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V9	*CDTV 1 - Le problème est que l'on va se concentrer sur le prix et pas toujours sur la technique.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*A 4 - Lors de l'appel d'offre, les candidats amènent les papiers, dossiers, etc. Ils regardent dans un premier temps en bas à droite, le prix.* **Architecte 4**
V11	*BET 2 - Parfois il y a des liens qui font que vous ne prendrez pas quelqu'un d'autre sur un chantier car vous préférez favoriser vos copains…* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V12	*A 5 - On recherche la compétence technique et celle liée à l'expérience notamment par rapport à tout ce qui touche au réglementaire (documents administratifs, normes) ou aux nouveaux outils (logiciels…) car ça change beaucoup.* **Architecte 5**
V13	*ENT 1 - Les gens travaillent ensemble, car ils se connaissent et se font confiance.* **Employé 1**
V14	*ENT 3 - Ca dépend de nos relations clients, si on les connaît ou pas. Il y a tellement de personnes que l'on préfère aller vers des gens que l'on connaît* **Dirigeant 3**
V15	*BET 5 - On a une grande proximité ce qui fait que l'on se fait confiance et que l'on a tendance à collaborer ensemble sur des chantiers.* **Ingénieur génie civil 5**
V 16	*ENT 2 - Lorsqu'il y a la confiance, on est plus serein sur les chantiers.* **Dirigeant 2**
V 17	*ENT 4 - La confiance est proportionnelle à l'autonomie de la personne avec qui l'on souhaite collaborer.* **Employé 4**
V 18	*BET 8 - Il y a un genre de confiance par rapport à la technique de certains, les outils et les savoirs faire d'autres…* **Ingénieur bâtiment 8**
V 19	*ENT 5 -Tout se joue également sur nos expériences respectives dans le métier et de la technique qui représente un genre de preuve de nos compétences.* **Dirigeant 5**

Tableau 20. Analyse de contenu sur les facteurs influents sur la sélection des parties prenantes

VARIABLES	EXPERIENCE	PRIX	COMPETENCES TECHNIQUES	AMITIE	REPUTATION	CONFIANCE
TOTAL	2	3	9	4	2	6

Par rapport à la fréquence des mots sur les facteurs influents sur la sélection des parties prenantes, nous relevons que ces derniers reposent sur les compétences techniques des acteurs (9), sur la confiance (6), sur l'amitié (4) et enfin sur la réputation (2) et l'expérience (2)

Figure 14. Représentation graphique des facteurs d'influence sur la sélection des parties prenantes



Les critères de sélection des parties prenantes sont régis pour 35% des personnes interviewées par les compétences techniques des acteurs. Pour 23% par la confiance qui est importante dans le processus de décision et de sélection. Viennent ensuite l'amitié (15%) et le prix (11%). La réputation (8%) et l'expérience (8%) qui cependant peuvent être associées, si l'on part du principe que c'est par l'expérience que se créée la réputation.

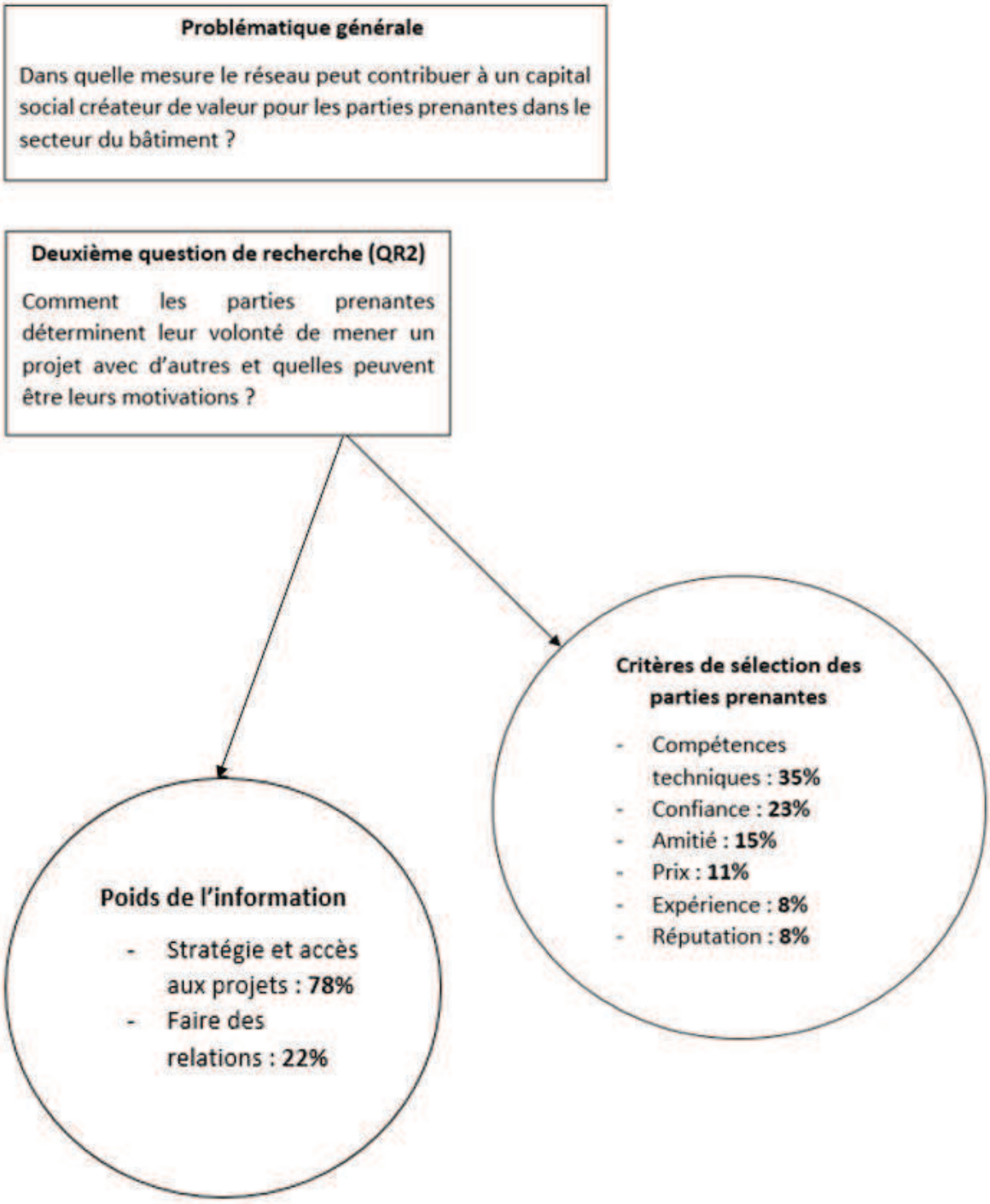
Alors que les économistes mettent en avant la question des conflits d'intérêt dans l'organisation, certains gestionnaires comme Chester Barnard appréhendent celle-ci en tout premier lieu comme un *« système coopératif »* (Baudry et Dubrion, 2011, p.4). Au travers de *la confiance*, de *l'amitié*, de *la réputation*, de *l'expérience*, on peut dire que le comportement des acteurs n'est pas forcément guidé par la rationalité limitée et/ou l'opportunisme. Bien que Williamson évoque la confiance dans un des trois contrats qu'ils proposent dans sa classification (*contrat de type nouveau*), de par son incomplétude, l'hypothèse de comportements opportunistes demeure au cœur de l'explication de l'existence des firmes (Tanguy, 2011). Or, si l'on tient compte du fait que certaines formes organisationnelles aspirent à réduire les comportements opportunistes en encourageant les relations basées sur la confiance ou sur la loyauté, on altère la caractéristique centrale donnée à l'opportunisme dans l'explication de l'existence des firmes (Baudry et Dubrion, 2011). Nous insistons ici sur la nature volontaire de la coopération qu'a développée Chester Barnard même si le but principal de Barnard est l'étude de l'organisation vue comme un mode de coopération *« consciente, délibérée, en vue d'un objectif »* (1938, p. 4). Barnard souligne aussi le rôle de la dimension informelle de la coopération. Dans sa définition de l'organisation informelle, Barnard insiste sur les contacts ou les interactions entre deux ou plusieurs personnes qui *« apparaissent et sont répétés sans objectif commun spécifique conscient »* (1938, p. 114).

Afin de rendre compte de la forme de cette dimension informelle dans le secteur du bâtiment, nous sommes partis d'une réflexion autour de regroupements de personnes en réseaux qui apparaissent dans un environnement incertain et pressurisé par les facteurs contingents que nous avons présentés dans la première partie de cette section. Ces réseaux permettraient de réduire les coûts de transaction.

CONCLUSION SECTION 2

Dans cette section nous avons donné une définition des coûts de transaction des économistes Ronald Coase et d'O.E Williamson. A partir de la définition de ces coûts et surtout des hypothèses comportementales de Williamson (***rationalité limitée et opportunisme***), nous avons essayé de comprendre de quelle manière s'opère la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment. Nous nous sommes appuyés notamment sur le comportement des parties prenantes. Nous avons étudié leurs comportements par rapport au poids et finalement à la recherche de l'information mais aussi en fonction des critères de sélection des parties prenantes pour les projets. Ce travail nous a permis d'obtenir des informations par rapport à ces thématiques de recherche mais aussi de relever que l'organisation du secteur du bâtiment se manifeste la plupart du temps par la mobilisation de réseaux de relations. Ce constat nous amène à nous interroger sur *la face cachée des organisations* (Brunet et Savoie, 2003) et plus particulièrement sur l'organisation informelle (Barnard, 1938) comme exemple de forme hybride de coordination au sens de Williamson (1975).

Figure 15. Représentation synoptique de la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment



CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce chapitre, nous avons exposé les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur du bâtiment en région Occitanie. Nous donnons une lecture de la perception du mauvais climat social par les acteurs du secteur, de la diversité des parties prenantes qui évoluent dans cet environnement, des problèmes et des dysfonctionnements notamment en matière de coordination, ainsi qu'une présentation des nouveaux enjeux liés au développement durable qui apparaissent dans le secteur. Nous précisons que nous parlons de RSE dans notre recherche mais que nous avons abordé la question lors de nos enquêtes en utilisant le terme de développement durable.

Cette analyse nous a permis d'obtenir des pistes de réflexion par rapport à l'organisation du secteur mais aussi des éléments qui peuvent nous permettre de comprendre pour quelle raison les acteurs s'organisent de telle ou telle manière. L'organisation est conditionnée à la fois par les caractéristiques que nous avons présentées dans la section 1 de ce chapitre, mais aussi par rapport à la gestion des coûts de transaction que suppose le marché et les projets. A partir d'une définition des coûts de transaction et plus particulièrement des hypothèses comportementales des individus exposées par O.E. Williamson (opportunisme et rationalité limitée), nous avons pu dégager d'autres hypothèses comportementales comme par exemple celle liée à la confiance entre les acteurs. Nous avons pu dégager cette hypothèse comportementale grâce à notre analyse sur les critères de sélection des parties prenantes pour les projets. Etant donné que la mauvaise coordination est présente dans le secteur et que le climat social est mauvais pour la majorité des personnes que nous avons interviewées, les acteurs s'organiseraient en fonction des relations qu'ils entretiennent avec d'autres et se baseraient par exemple sur la confiance et sur les compétences techniques, l'amitié, etc. Ce travail nous amène à nous interroger sur une autre forme de coordination des transactions. Une forme qui ne passe plus seulement par **le marché** ou bien par **la hiérarchie** (Coase, 1937 et Williamson 1975) ou encore par les ***formes hybrides*** (courte durée) (Williamson, 1991), mais plutôt par une forme de coordination qui s'opère par **l'organisation informelle** (Barnard) comme les réseaux de relations. Ainsi, comme le souligne Williamson, le comportement des acteurs n'est pas forcément guidé par la rationalité limitée et/ou

l'opportunisme mais il peut être influencé par les compétences techniques, la confiance, l'amitié, la réputation et l'expérience, par exemple.

Figure 16. Représentation synoptique de l'analyse des caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur

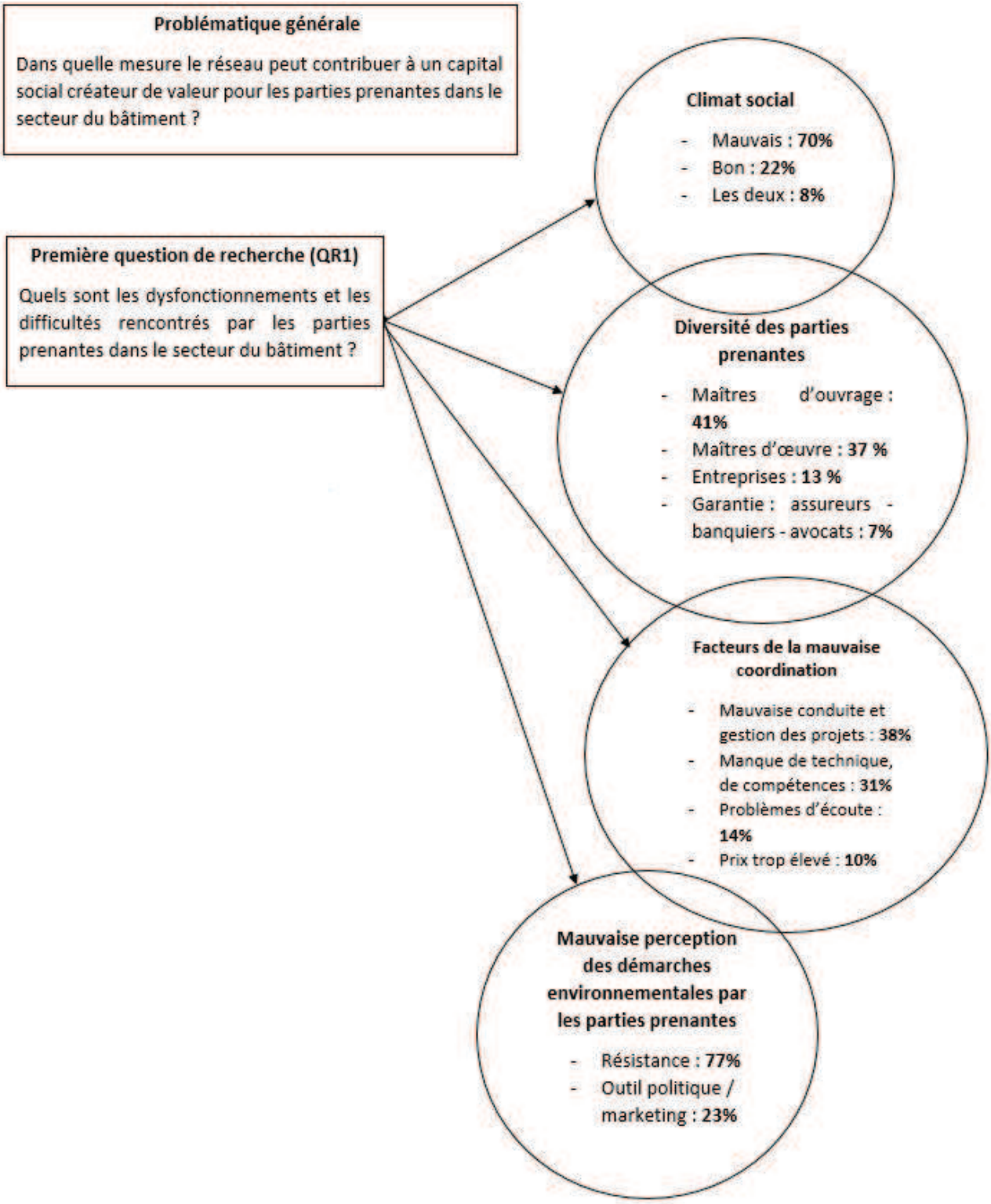
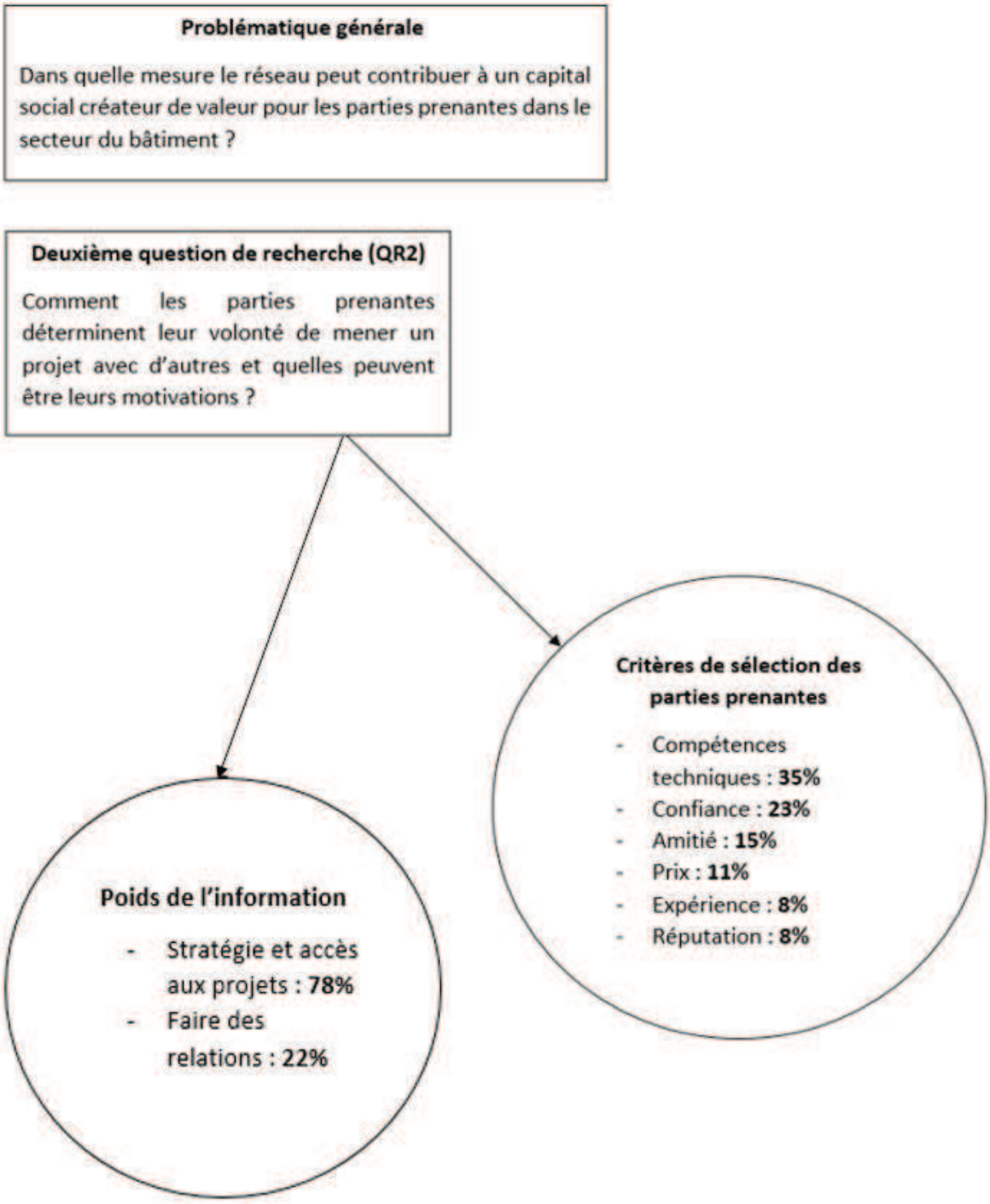


Figure 17. Représentation synoptique de la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment



CHAPITRE 3. LA CONTRIBUTION DES COUTS DE TRANSACTION POUR L'ANALYSE DU RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

1. Les fondements empiriques et théoriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction

1.1. Des formes hybrides à l'atmosphère

1.2. De l'atmosphère aux formes organisationnelles informelles

1.3. L'origine et la distinction entre les notions de formel et d'informel

2. Des structures formelles aux structures informelles

2.1. L'émergence de groupes restreints informels dans la structure formelle

2.2. La structure informelle : soutien et entraide entre les acteurs

2.3. L'analyse de la dynamique des groupes à travers les valeurs des membres

2.4. Du groupe informel à la formation d'un réseau

INTRODUCTION CHAPITRE 3

Dans ce troisième chapitre, nous abordons la contribution des coûts de transaction à l'analyse du réseau dans le secteur du bâtiment. Pour ce faire, nous abordons les fondements théoriques et empiriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction. Autrement dit, nous expliquons qu'au-delà du marché et de la hiérarchie comme forme de coordination (Coase, 1937 ; Williamson, 1975 ; 1985), il existe des formes hybrides (atmosphère) (Williamson, 1975) et en particulier ce que nous rattachons à la pensée de Chester Barnard (1938) : l'organisation informelle. A partir de ce lien, nous distinguons ensuite les notions de *formel* et d'*informel,* et en particulier autour des *structures formelles* et *informelles*. Par rapport à la littérature, nous avons constaté que des groupes restreints informels émergent dans la structure formelle. Ils construisent par la suite *la structure informelle* qui apporte *un soutien* et *une entraide* aux acteurs. Cette structure informelle est une forme de coordination. Nous avons également analysé dans ce chapitre la dynamique des groupes par rapports aux valeurs partagées entre les membres. L'ensemble de ces groupes participent ensuite à la formation d'un réseau.

Section 1. Les fondements empiriques et théoriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction

Si nous reprenons la pensée de R. Coase (1937), père fondateur de la théorie des coûts de transaction, le recours au marché suppose des coûts de transaction. Pour R. Coase, une forme d'organisation est efficace lorsqu'elle minimise les coûts de transaction. Coase propose deux modes de coordination pour les gérer **:** ***le marché*** **et** ***la firme***. Pour Coase, la coordination sur le marché à lieu à partir d'un système des prix alors que la firme propose une coordination administrative qui repose sur l'autorité et la hiérarchie. Une fois que l'existence de deux modes de coordination alternatifs est établi, Coase s'interroge sur le fait de savoir pourquoi les deux modes coexistent. Pour Coase, si la coordination de l'activité économique ne s'effectue pas uniquement par le recours au marché, c'est parce que des coûts de transaction existent (Chaudey, 2011). Dans la pensée de Coase, pour économiser les coûts de transaction, la firme est perçue comme plus efficace que le marché. Toutefois, l'explication de ce raisonnement et son utilisation pour analyser les organisations sont principalement le résultat des travaux d'O.E Williamson (1975) qui a développé une théorie du développement des formes organisationnelles internes comme: ***les formes hybrides*** (Charreaux, 1993). Ces formes de gouvernance se situent entre le marché et la firme. Williamson donne une explication des raisons d'avoir recours au marché ou à la hiérarchie.

Le recours au marché ou à la hiérarchie dépend de trois caractéristiques fondamentales des transactions : l'incertitude, la spécificité des actifs et la fréquence de la transaction (Williamson, 1975 ; 1991) :

- ***La spécificité des actifs*** est *« la caractéristique la plus importante. Elle peut être adaptative et comportementale. Il y a spécificité des actifs lorsqu'un investissement durable doit être effectué pour réaliser une transaction, (site, actifs physique, actifs humains, actif lié à la transaction elle-même) »* (Rouleau, 2007, p.104). Ceci souligne que *« l'identité des parties importe et que la continuité de la relation est valorisée »* (Rouleau, 2007). De ce fait, lorsque les actifs sont spécifiques, il est préférable pour une entreprise de choisir la hiérarchie plutôt que le marché comme forme de gouvernance des transactions.

- ***L'incertitude*** *« concerne les aléas reliés à la réalisation des transactions. Elle comprend deux dimensions, l'une adaptative qui concerne les conditions matérielles et externes de la transaction), l'autre comportementale qui provient du comportement humain. Plus la spécificité des actifs est grande, plus l'incertitude comportementale est importante »* (Rouleau, 2007, pp.104-105).

- ***La fréquence de la transaction*** rentre dans *« le choix de la forme de gouvernance adéquate lors d'un investissement spécifique. Une transaction peut être unique, occasionnelle ou récurrente. Plus une transaction est récurrente, plus les individus doivent recourir à des modes de gouvernance spécialisés »* (Rouleau, 2007, p.105)

Tableau 21. Un exemple de transaction à partir des trois caractéristiques soulevées par O.E. Williamson

		Caractéristiques de l'environnement		
		Non spécifique	**Mixte**	**Idiosyncrasique**
Fréquence	**Occasionnelle**	**Achats d'équipements standards**	**Achats d'équipements sur commande**	**Construction d'une usine**
	Récurrente	**Achat de matériaux standards**	**Achat de matériaux sur commande**	**Transfert spécifique d'un produit intermédiaire à travers des étapes successives**

Source. WILLIAMSON. O.E., (1994). Les institutions de l'économie, Paris, InterÉditions, p.101.

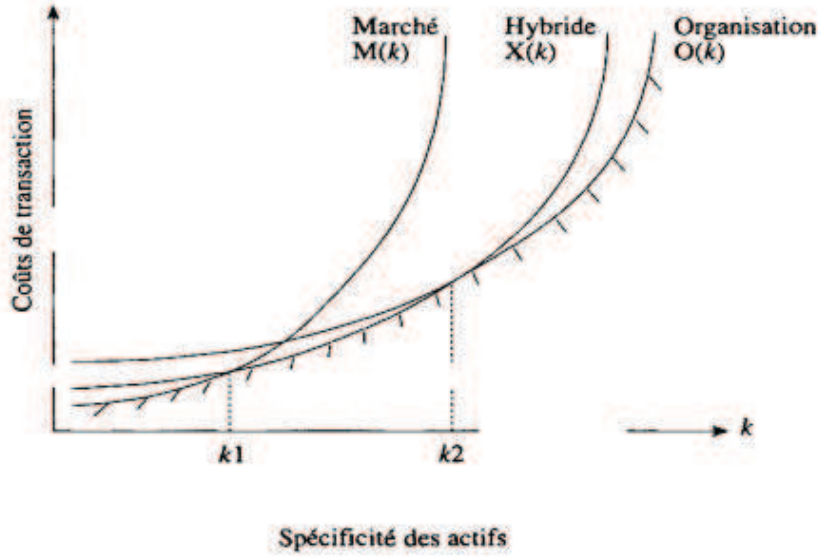
Après avoir déterminé les caractéristiques des comportements et des transactions, Williamson cherche ensuite à trouver la forme organisationnelle la plus adaptée qui puisse limiter les coûts de transaction (Abecassis, 1997). A partir de ce constat, Williamson définit les conditions pour lesquelles les organisations sont plus efficaces que les marchés et recherche les formes d'organisation les plus avantageuses. Autrement dit, celles qui permettent de minimiser les coûts. Williamson décrit alors ce qu'il nomme : *les formes organisationnelles hybrides* (1975).

1.1. Des formes hybrides à l'atmosphère

Pour Ghertman (2006), *« les formes hybrides sont plus difficiles à étudier et sont nombreuses et recouvrent une famille diversifiée d'arrangements : contrat de fourniture ou de vente à court terme, contrat récurrent à plus long terme, accord de licence de fabrication de sous-traitance de franchise ou de marque, entreprises en réseau* » (p.199). Ménard (1997) affirme que ces formes désignent *« une classe de structures de gouvernance qui assurent le pilotage de transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes, sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée* (p.742). Ménard (1997) ajoute que dans ce contexte *« la dépendance commande une continuité des relations et exige des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché, sans pourtant qu'il y ait constitution d'une entité économiquement et juridiquement unifiée »* (p.742). C'est dans le cadre de l'économie néo-institutionnelle et dans lequel la notion a pris naissance, que s'inscrit l'analyse des formes hybrides. Nous ajoutons toutefois que l'on retrouve l'intuition chez Coase (1937), et que ce sont Davis et North (1972) qui affirment explicitement la diversité des « arrangements institutionnels » servant de vecteurs aux transactions. Ce sont ces arrangements institutionnels que nommera Williamson (1985 - 1991) « structure de gouvernance » (Royer, 2009).

Dans les années 1970, Williamson mesure les transactions de manière à ce que les coûts de celles-ci puissent expliquer les avantages relatifs de telle structure de gouvernance. Afin de les mesurer, il prend en compte **trois caractéristiques de la transaction** : *l'incertitude affectant une transaction, la fréquence, et, le degré de spécificité des actifs impliqués dans cette transaction.* Il relève notamment *l'adéquation* comme vecteur de minimisation des coûts de transaction de certaines structures de gouvernance et ceci en fonction de certains types de transactions (Lavastre, 2001). C'est à partir de ce constat que Williamson nomme la forme organisationnelle hybride (Williamson [1985, 1991]). Cette forme de coordination se situe à l'emboîtement entre compétition et collaboration. Son hypothèse se résume dans la figure ci-dessous, où M représente le marché, H les formes hybrides, et O les organisations (Ménard, 1997). Afin de minimiser les coûts de transaction, les agents devront se positionner sur la courbe enveloppe, ce qui donne une explication ou peut guider leurs choix par rapport à la structure la mieux adaptée pour piloter tel type de transactions (Ménard, 1997).

Figure 18. La place et la représentation de la forme hybride Williamson (1991)



Source. BAUDRY. B., (2003). « Les approches contractuelles de la firme », dans Économie de la firme. », sous la direction de BAUDRY Bernard. Paris, La Découverte, « Repères », pp. 8-27.

Ménard (1997) souligne que l'interrogation de Williamson est ensuite relative à la nature des propriétés des formes hybrides susceptibles de fournir des explications quant à leur avantage comparatif lorsque les transactions possèdent les caractéristiques attendues comme par exemple, un degré moyen de spécificité des actifs impliqués. Le concept de formes hybrides est utilisé dans l'économie des coûts de transaction de Williamson pour mettre en exergue l'existence d'un autre mode de gouvernance qui se situe entre le marché et la firme. Ce concept permet de faire une comparaison de ces formes de coordination, comme étant des modes de gouvernance et qui sont déterminés en fonction de celle qui enregistre le coût de transaction le plus faible. Pour Williamson (1994), ces formes représentent un mode de gouvernance ou une institution de l'économie. Même s'il est difficile de classer les formes hybrides, un premier classement a été proposée par Williamson (1975) et reprise par Larson en 1992. Les formes hybrides comprennent un nombre important de partenaires et conduisent à reléguer au premier plan les questions portant sur la structure de gouvernance alors que les arrangements s'appuient sur un petit nombre de participants et sont influencés par la confiance mutuelle et le caractère réciproque pour la révélation d'information (Ménard, 1997).

Dans le cas où le nombre de participants est important, deux solutions sont possible au sens de Williamson (1975) (Oeconomia, *n.d*, en ligne)

1. *« Une structure de gouvernance contraignante qui suppose des contrats détaillés et standardisés liant les participants et des règles strictes de mise en œuvre avec le pouvoir de sanction détenu par une instance de coordination »* (p.107)

2. Une structure de gouvernance décentralisée dont la forme de coordination s'appuie sur la délégation peut engendrer des problèmes notamment quand l'environnement concurrentiel est fort. Dans ce type de structure, le nombre de participants et la taille de cette dernière peut entraîner également des problèmes. Plus le nombre d'individus est petit et la taille de la structure réduite, plus le problème lié à l'information est tangible. Lorsque les individus évoluent dans un environnement informationnel transparent, les contrats sont plus simples à mettre en œuvre et à contrôler. En revanche, plus les individus évoluent dans un environnement informationnel opaque, plus les questions liées à l'apprentissage et à l'accès à l'information deviennent primordiales. Cela peut ainsi conduire les agents à une forte sélection à l'entrée comme par exemple en utilisant la cooptation mais aussi à favoriser les relations à long terme avec des individus qui disposent d'une bonne réputation, ce qui favorise la confiance entre eux (formes de type club) (Oeconomia, *n.d*, en ligne)

Cependant, si les agents sont dotés d'une rationalité limitée, comment peut-on garantir l'efficacité de ce mode de gouvernance ? De plus Ménard (1997) affirme *« qu'une des propriétés particulièrement importante pour la notion de forme hybride est la relation contractuelle entre les entités impliquées dans cette dernière »* (p.744). On relève par exemple, les accords interentreprises, les relations de sous-traitance ou encore certains arrangements. Pour les formes hybrides, c'est le contrat néo-classique qui est utilisé (Paché et Paraponaris, 2006). Ce contrat permet des ajustements en cas de variation des conditions contractuelles. Cependant pour Williamson, cette forme contractuelle hybride ne peut être que transitoire car elle est instable (Baudry, 1995). En reprenant la théorie de la rationalité limitée de Simon, Williamson souligne que les agents ont des capacités cognitives limitées et ne peuvent pas dans des environnements complexes, envisager tous les évènements possibles et évaluer parfaitement les conséquences de leurs actes. De ce fait, les contrats sont le plus

souvent incomplets car ils ne tiennent pas compte de toutes les éventualités. L'incomplétude des contrats offre une certaine marge de manœuvre aux parties et permet des comportements opportunistes. En raison de son incomplétude et sa grande flexibilité, le rôle de la confiance est primordial dans ce type de contrat (Coriat et Weinstein, 2010).

Cette forme de contrat hybride doit être internalisée dans la grande entreprise car pour Williamson, elle est la seule forme stable, réductrice d'incertitude car elle permet (Baudry, 1995, p. 28) :

- *« une prise de décision adaptative sur un mode séquentiel qui étend le domaine de rationalité de l'entreprise, de nouvelles informations pouvant être prises en compte au fur et à mesure de l'apparition des événements ;*
- *d'atténuer l'opportunisme en exerçant un contrôle sur les membres de l'organisation lorsque la situation de concurrence du petit nombre prévaut (ou prévaudra dans le futur) ;*
- *de surmonter la situation d'« information asymétrique » (information impactedness) ;*
- *une meilleure «atmosphère ».*

Mais qu'entend O. Williamson par la notion d'atmosphère ? Dans « Markets and Hierarchies », Williamson (1975) fait un lien entre le concept *d'atmosphère* et la dimension informelle de l'organisation (Chassagnon et Baudry, 2016). Les formes hybrides, comme l'a démontré Williamson, désignent des arrangements institutionnels qui se situent entre le marché et la hiérarchie.

Si l'on s'appuie sur le lien que fait Williamson entre l'idée que ces formes doivent être intégrées à l'organisation interne de la firme et que les agents y ont recours de manière partielle, l'atmosphère dont parle Williamson, ne serait-t-elle pas une forme d'organisation informelle qui est une composante de l'organisation formelle ?

1.2. De l'atmosphère aux formes organisationnelles informelles

Dans ses travaux, Williamson analyse peu une composante interne de l'entreprise qu'il nomme : *l'atmosphère* (1975). Dans « Markets and Hierarchies », Williamson lie le concept d'atmosphère à la dimension informelle de l'organisation. Baudry (1999) met en exergue le fait que dans son article « Markets and Hierarchies » (1975), *« Williamson reprend à son compte la dichotomie de Barnard entre organisation formelle et organisation informelle et il indique que l'organisation informelle est manifestation de l'atmosphère, et permet de sauvegarder les besoins de sécurité et intégrité des employés »* (p.63). Baudry (1999) ajoute que *« l'organisation informelle représente d'un point de vue comparatiste, un avantage par rapport à la forme d'organisation hybride », notamment pour le règlement des litiges* » (p.63). Plus récemment, Williamson revient sur concept et affirme de manière explicite la dette de l'économie des coûts de transaction vis-à-vis de Barnard, et plus particulièrement à sa notion d'organisation informelle utile de deux manières à la théorie des coûts de transaction (Baudry et Dubrion, 2011).Au sens de Williamson (1990, p.184) la première signifie que l'organisation informelle favorise la garantie de la sécurité et de l'intégrité des employés […]. La seconde désigne que l'organisation informelle peut être une manifestation du phénomène plus général d'atmosphère dont l'effet permet de distinguer les modes d'organisation marchand et hiérarchique » (Baudry, 1999). Williamson (1975) distingue deux catégories d'atmosphère qui sont reliées à deux modes contractuels d'organisation interne : le mode contractuel individualiste et le mode contractuel collectif (Baudry et Dubrion, 2011). Dans ce mode de contractualisation, l'atmosphère favorise les comportements opportunistes et peut engendrer une dégradation des attitudes coopératives. Le *« mode contractuel collectif »* a pour objectif de connecter la rémunération, l'apprentissage et le déroulement des carrières aux postes de travail et à l'ancienneté, et de les réunir autour d'une forme d'atmosphère impersonnelle (Baudry et Dubrion, 2011, p.12). Pour Williamson, ce second type d'atmosphère diminue les comportements opportunistes et diffuse un sens plus significatif de la justice en limitant les préjudices individuels.

D'après l'article de Baudry et Dubrion, « L'héritage de Chester Barnard à l'analyse économique contractualiste », publié en 2011, les auteurs soulignent que l'analyse de Williamson est liée à l'approche de Barnard (1938) car le concept d'atmosphère renvoie au fonctionnement de l'organisation informelle. De plus, les auteurs soulignent que Willliamson s'écarte de Barnard en liant ce concept à la logique de l'économie des coûts de transaction. Baudry et Dubrion (2011), soulignent qu'il peut être *« plus rationnel et efficace en termes d'économie de coûts de transaction de proposer aux employés une atmosphère susceptible de réduire les coûts d'encadrement des relations internes à la firme »* (p.12). C'est dans ce contexte que Williamson s'écarte de la pensée de Barnard car ce dernier intègre une logique de l'efficience, ce qui se détache de la théorie des coûts de transaction (Baury et Dubrion, 2011). En effet, dans la théorie sur l'explication de la firme, l'hypothèse relative à l'opportunisme est centrale. De ce fait, Baudry et Dubrion (2011) affirment l'idée suivante : *« considérer l'atmosphère comme un moyen de réduire les comportements opportunistes tout en favorisant les relations de confiance ou de loyauté, affaiblit la propriété donnée à l'opportunisme dans l'explication de l'existence des firmes »* (p.13). Pour Baudry et Dubrion (2011), Williamson utilise la référence à l'atmosphère pour expliquer les interactions entre les individus qui minimisent les relations calculatrices.

1.3. L'origine et la distinction entre les notions de formel et d'informel

Bien que l'étude de la dimension informelle des organisations est complexe car à la différence du formel elle est constituée d'éléments plus spontanés que planifiés, une distinction entre ces deux notions semble inscrite dans l'histoire de la civilisation occidentale (Brunet et Savoie, 2003). Déjà à l'époque de Jules César (-50 avant J.C), cette distinction avait été faite mais de manière non officielle sous l'emploi de termes différents comme l'atteste l'utilisation de *de jure* (de droit) et de facto (de fait), (Dalton, 1959, p.219). Au sens de Farris (1979), l'informel correspond au *« Symbol not transcribed »* dans une organisation. Autrement dit, il s'agit des relations interpersonnelles qui ne sont pas ordonnancées via l'organisation formelle (Savoie, 1993). Ces relations apparaissent afin de satisfaire les besoins des individus (Savoie, 1993). Les sentiments et les intérêts personnels des individus ont un rôle primordial dans le processus de construction des liens que les membres développent entre eux.

Les caractéristiques de ces liens sont qu'ils peuvent être en conformité, en neutralité ou en opposition aux buts de l'organisation ou de ses unités qui participent à la construction d'un réseau informel d'échanges (Savoie et Brunet, 2003). L'organisation du réseau informel s'établit par des centres d'influence, des circuits de communication et des processus de décision plus ou moins indépendants des centres d'autorité (Savoie et Brunet, 2003). Fatalement, les relations informelles apparaissent dans le milieu du travail (Brunet et Savoie, 2003). Lorsqu'elles émergent, elles transcendent les caractéristiques formelles des organisations comme les procédures, les règles, de même que les organigrammes (Lortie, Savoie et Brunet, 1995). Dans l'article « Réseaux informels dans un contexte formel » d'Horizons de politiques Canada *« ces structures s'appuient traditionnellement sur une certaine forme de hiérarchie et un ensemble de règles et de procédures qui guident les objectifs et les résultats des organisations »* (*n.d*, en ligne). Cependant, Horizons de politiques Canada souligne que *« les structures formelles utilisent des systèmes informels de relations humaines pour se rapprocher de leurs objectifs » (n.d*, en ligne). Lorsque l'on compare les structures informelles qui subsistent au sein des organisations formelles, on peut relever que chacune d'entre elles possède ses propres caractéristiques. Dans le milieu du travail, le groupe informel est appréhendé comme un phénomène universel dans la mesure où on le retrouve dans toutes les organisations formelles (Blau et Scott, 2003). ***Ainsi, ces relations informelles ne peuvent-elles pas influencer l'économie des coûts de transactions (coûts ex-ante et coût ex-post), par exemple ?***

CONCLUSION SECTION 1

Dans cette section, nous reprenons les fondements empiriques et théoriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction au sens de la théorie économique. Nous avons toutefois porté notre attention sur les formes hybrides ainsi que sur la notion d'atmosphère apportée par Williamson par rapport aux différentes formes de transaction autres que le marché et la hiérarchie (Coase, 1937 ; Williamson, 1975). Nous avons rappelé que Williamson (1975) lie le concept d'atmosphère à la dimension informelle de l'organisation. Même si Williamson évoque les travaux de Barnard pour ce qui est de l'organisation informelle et pour expliquer sa notion d'atmosphère, ce dernier considère cette dernière comme un moyen de réduire les comportements opportunistes en favorisant les relations de confiance ou de loyauté. Cependant, Williamson affirme qu'elle est basée sur des relations à court terme. Dans la section 2 de ce chapitre, nous avons étudié le passage de l'organisation formelle aux structures informelles afin d'expliquer que des groupes informels peuvent apparaître dans la structure formelle et correspondent ainsi à une autre forme de coordination qui passe par les réseaux. Ceci vient appuyer la pensée de Barnard sur la gestion des coûts de transaction dans une logique managériale et répond aux sciences de gestion.

Section 2. Des structures formelles aux structures informelles

D'après la littérature, ce sont les théories du début du XXe siècle appartenant au courant de l'école classique des organisations qui ont été les premières à rendre compte des phénomènes informels. L'ingénieur américain Taylor et l'ingénieur français Fayol, pères fondateurs de l'école classique des organisations, ont aux travers de leurs études observé l'existence de regroupements informels au sein des organisations (Rostan, 2015). Pour eux, ces regroupements sont identifiés comme des phénomènes néfastes, (Muti, 1968). Autrement dit, pour Taylor, Fayol et Weber, tout imprévu et tout changement constituent une menace au bon fonctionnement de l'entreprise. Brunet et Savoie (2003) soulignent que c'est la raison pour laquelle cette école de pensée a attribué *« une influence délétère à ces regroupements informels, voyant en eux des excroissances névralgiques à garder à l'œil, voire à éliminer »* (p.28). Toutefois, d'autres écoles de pensée sont apparues et apportent une conception différente des phénomènes informels.

L'école des relations humaines s'est développée à partir d'une étude empirique réalisée à la Western Electric, une usine d'Hawthorne. Cette étude a été conduite par Elton Mayo dans les années 1930, et plus tard par Roethlisberger et Dickson (1939-1967). Ces auteurs ont participé à la construction d'un point tournant par rapport à la compréhension des organisations. A partir des constats observés lors de cette étude, une vision différente des phénomènes informels a été apportée. Suite à cette étude, les découvertes ont admis l'existence d'une conception « humaniste » de l'organisation, et elles ont suscité une curiosité certaine pour les relations informelles. Cette conception de l'organisation souligne que les ressources humaines ne peuvent être traitées comme les ressources matérielles. Les pères fondateurs de ce courant de pensée voient en cette organisation informelle *« une fonction régulatrice, voire même compensatrice des voies informelles pour répondre aux besoins et aux intérêts individuels qui se trouvent négligés au sein de l'organisation »* (Brunet et Savoie, 2003, p.29). Brunet et Savoie (2003) appuient l'idée que l'apparition de groupes informels dans l'organisation formelle est *« inévitable et leur influence, si elle est non contrôlée, peut s'exprimer en termes de résistance à la direction* » (*ibid*, p.30).

Cependant, cette conception de l'informel est encore proche de l'école classique car pour ces auteurs la structure formelle engendre un fonctionnement qui lui est relativement propre. Pour le théoricien Salamn (1979) appartenant au courant de l'école politique, *« les organisations ne sont pas des ensembles homogènes à l'intérieur desquels tous les membres s'engagent et coopèrent spontanément pour atteindre un but que tous partagent ; au contraire, elles constituent des entités au sein desquelles les membres et groupes coopèrent tout en luttant les uns contre les autres pour réaliser ou défendre leurs propres buts en tentant de manipuler ou de contrôler les activités des autres. On justifie fréquemment de telles activités au nom du ou des buts organisationnels symboliques. »* (p.81-100). En ce sens, l'organisation est ici un lieu de coopération et de conflit entre des acteurs qui veulent assurer une certaine continuité à leurs objectifs, et ceci au sein de l'organisation (Maroy, 2007). Dans cette conception de l'organisation, pour Brunet et Savoie (2003), *« le groupe informel est plus qu'une simple réaction à l'organisation et semble au service de stratégies délibérées et légitimes pour obtenir du pouvoir (Dalton, 1959 ; Durand, 1991 »)* (p.30)

Dalton qui est un représentant de cette conception, observe un écart problématique entre les façons officielles et non officielles de faire les choses tant et si bien qu'elles semblent constituer deux facettes d'une même médaille (Savoie et Brunet, 2003). Brassard (1996) met en avant l'idée que Dalton *pense que l'informel n'est pas nuisible et qu'il détermine pour beaucoup le fonctionnement réel de l'organisation, et qu'il présente souvent de meilleures façons de la servir* (Savoie et Brunet, 2003, p.30).

2.1. L'émergence de groupes restreints informels dans la structure formelle

La dynamique de groupe restreint a été mise en avant par Kurt Lewin au début des années 1930. Elle constitue un champ de recherche qui s'intéresse au fonctionnement interne, de même qu'à l'efficacité des petits groupes (Brunet et Savoie, 2003). **La définition de Richard (1995) donne les particularités dynamiques propres au groupe restreint : «** *Trois personnes ou plus qui s'organisent en groupe lorsqu'elles éprouvent le besoin d'entrer directement en interaction les unes avec les autres en vue de poursuivre de façon interdépendantes certains objectifs. Le groupe devient ainsi un champ de force qui se structure constamment en fonction des besoins des membres et des buts poursuivis dans chaque situation »,* (p.11).

Brunet et Savoie (2003) mettent en exergue les caractéristiques permettant de distinguer les groupes restreints des autres types de rassemblements de personnes sont (p.39) :

1. *« La présence d'interaction psychologique directe entre les membres.*
2. *L'interdépendance des membres par rapport à une cible commune.*
3. *Une totalité dynamique aux constantes structurations ».*

Afin de répondre à certains besoins de la vie en milieu organisationnel, les individus se rassemblent au sein du groupe restreint. (Brunet et Savoie, 2003).

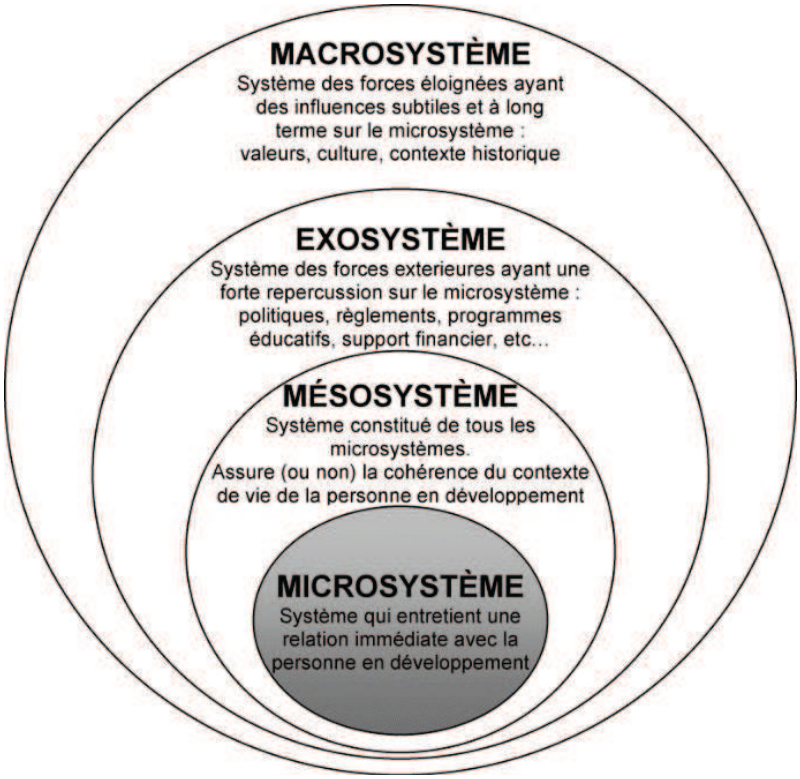
- ***Une définition du microsystème social***

Pour Brunet et Savoie (2003), *« nos organisations apparaissent aujourd'hui comme des microsystèmes sociaux dans lesquels on retrouve la plupart des composantes ou des champs de force existant dans nos sociétés »* (p.9). Il nous paraît nécessaire de revenir sur une définition du système social avant de parler de microsystèmes sociaux. Afin de comprendre la notion de système, il faut commencer par comprendre ce que sont l'ordre social et ses fondements. Afin de percevoir ce qu'est le système social, nous nous sommes appuyés sur la pensée de Parson (1951) qui illustre sa théorie de « l'Action ». Dans *« The social system »* publié en 1951, Parson (1955) illustre sa définition du système social comme *« une pluralité d'acteurs individuels inclus dans un processus d'interaction qui se déroule dans une situation affectée de propriétés physiques. Ces acteurs sont motivés selon une tendance à rechercher un optimum de satisfaction, et leur situation est définie et médiatisée par un système de symboles, organisés par la culture à laquelle ils participent. La culture est définie ici comme un ensemble de valeurs et de symboles communs aux acteurs »* (Lavaud-Legendre *et al.* 2016, p.17). Parsons combine les concepts de rôle social, de statut social et de communication symbolique, qu'il tente de traiter comme un ensemble d'informations. Les rapports sociaux se fondent en priorité sur des valeurs et des normes qui sont intégrées par les individus et qui conditionnent leurs actions. Dans un article sur les travaux de Parsons, Le Monde Politique souligne que *« le système social est créé lorsque tous ces petits mécanismes sont ajoutés les uns aux autres »* (*n.d*). Au sein de ce système, Parson (1951) met en évidence le fait qu'il existe un contrôle social fondé sur l'information et les symboles. Il ajoute qu'une partie de la population est placée au sommet de la hiérarchie sociale et contrôle le reste de la population. Afin de définir ce qu'est le microsystème, nous nous sommes appuyés sur le modèle écosystémique du psychologue américain Bronfenbrenner (1979).

Les travaux de Bronfenbrenner ont apporté une contribution majeure dans l'étude du développement et de l'environnement social car il a pris en considération l'écologie humaine qui n'est pas un vaste ensemble indifférencié (Charras *et al.* 2011). Charras et al. (2011) soulignent que *« Bronfenbrenner (1979) soutient que le développement d'une personne doit être entendu dans un système environnemental complexe allant du microsystème au macrosystème »* (p.356). Il est nécessaire de comprendre comment chaque système mis en exergue par Bronfenbrenner (1979) est conçu.

On relève notamment que chacun d'entre eux se définit comme une unité communicante avec un système plus vaste et organisé. Le microsystème est relié à tous les autres systèmes qui sont plus denses que lui (mésosystème, exosystème et macrosystème) (Lacombe, 2006). Dans ce contexte, plus un système est proche d'un autre, plus la nature des liens de l'interactions sont directs (Charras *et al.* 2011). Le microsystème est en lien d'influence réciproque plus direct avec le mésosystème qu'avec l'exosystème (Charras *et al.* 2011). Malgré ce contexte, cela ne signifie pas que l'exosystème puisse l'influencer mais seulement que cette influence réciproque sera moins étroite (Lacombe, 2006). Pour Anthony et Watkins (2002), ces différents niveaux socio-écologiques se situent dans une perspective transactionnelle qui préconise une réciprocité individu/environnement très forte. La figure ci-dessous donne une interprétation graphique du modèle écologique de Bronfenbrenner (Lacombe, 2006).

Figure 19. Interprétation graphique du modèle écologique de Bronfenbrenner (1979)



*Source. LACOMBE. C., (2006). Milieu physique, vie quotidienne et idéaux socioculturels. Structuration du cadre de développement des enfants dans les garderies québécoises, 262.*p.

Le tableau ci-dessous donne les caractéristiques propres à chacun des systèmes (Lacombe, 2006).

Tableau 22. Caractéristiques propres à chacun des systèmes de Bronfenbrenner (1979)

MICROSYSTEME	MESOSYSTEME	EXOSYSTEME	MACROSYSTEME	CHRONOSYSTEME
Environnement immédiat de l'individu	Environnement constitué par deux lieux (ou plus) dans lesquels l'individu investi un temps significatif. Ces lieux proviennent généralement du microsystème. Bronfenbrenner (1993)	Prise en compte des facteurs extérieurs affectant plus ou moins directement l'individu. Il s'agit de l'ensemble large des structures sociales et/ou organisationnelles qui gouvernement les autres systèmes déjà évoqués.	Ensemble des valeurs sociales et culturelles du méso- et de l'exosystème. Il s'agit des valeurs ayant un pouvoir d'influence sur les comportements et attitudes.	Rappel de la dimension temporelle de tout environnement humain et d'un environnement temporel en lien avec les variables sociales et culturelles. Liens de transition normative (passage d'une période d'existence à une autre en partie influencée par les autres systèmes).

Source. LACOMBE. C., (2006). Milieu physique, vie quotidienne et idéaux socioculturels. Structuration du cadre de développement des enfants dans les garderies québécoises, 262.p.

Pour Parson, la caractéristique du système social est de relier entre eux une pluralité d'acteurs, d'être d'abord et avant tout un réseau de relations interindividuelles et intergroupes. Lacombe (2006), affirme que dans le système social *« on considère l'action des acteurs sous l'angle spécifique de leur mise en rapport avec les objets sociaux de leur environnement, c'est-à-dire sous l'angle de leur interaction avec les autres acteurs »* (en ligne). Elle ajoute que dans cette perspective, *« les objets physiques et les objets symboliques ou culturels n'appartiennent pas à proprement parler au système social : ils deviennent des facteurs extérieurs qui conditionnent ou déterminent »* (en ligne). Brunet et Savoie (2003) affirme qu'un *« système existe à partir du moment où l'ensemble de ses éléments sont interdépendants et sont coordonnés pour atteindre un objectif »* (p.49). Le groupe informel est un véritable système social qui se positionne à *l'intérieur de l'environnement organisationnel. Sa construction*

repose sur une base volontaire, et il répond vraisemblablement à certains besoins ou intérêts de ses membres qui ne sauraient être comblés autrement (Brunet et Savoie, 2003, p.49).

Dans les organisations, des entités sociales non mandatées par la direction existent dans les organisations (Brunet et Savoie, 2003) Elles reflètent la preuve que des petits groupes de personnes partagent des affinités ou interagissent souvent ensemble (Brunet et Savoie, 2003).

Pour Paugam (2010) l'interaction sociale suppose trois éléments :

1. Attentes réciproques entre les acteurs.
2. Existence de ces attentes à cause des normes et des valeurs qui régissent la conduite des acteurs.
3. Les sanctions que les acteurs s'appliquent mutuellement selon que l'un a répondu ou non aux attentes de l'autre.

Comme nous l'avons vu, dans n'importe laquelle des organisations un certain nombre de relation interpersonnelles peuvent apparaître sans que la direction en ait planifié l'émergence (Brunet et Savoie, 2003). Bien distinctes de l'organigramme officiel, ces relations informelles s'organisent de manière spontanée et prennent souvent la forme de *psychogroupes* (Brunet et Savoie, 2003). Il est toutefois important de souligner que ces dernières peuvent avoir un impact sur le fonctionnement organisationnel. Le management n'a reconnu que très tardivement l'informel (Geoffroy, 2011). Il a en effet fallu attendre les travaux de Barnard (1938) et de Roethlisberger et Dickson (1939) pour que ce concept soit enfin pris en compte dans l'analyse des organisations.

2.2. La structure informelle : soutien et entraide entre les acteurs

Dans leur étude classique sur un groupe informel de travailleurs, Roethlisberger et Dickson ont constaté que des ouvriers avaient établi entre eux un taux informel de production et un code de discipline très sévère (1939/1967). Les observations et résultats leur ont permis d'identifier que les travailleurs avaient développé un système de représailles contre des superviseurs injustes et un système de protection des membres contre la direction (Brunet et Savoie, 2003). Il a été notamment mis en avant l'idée que l'appartenance des individus au groupe informel reposait sur des normes qui leur permettaient de se protéger et de s'opposer à la direction. Les chercheurs ont aussi analysé l'influence du groupe informel qui pourrait être le résultat de la satisfaction de besoins individuels par les individus (le groupe) et de la forte intimité qui lie les membres (Brunet et Savoie, 2003). Argyle *et al.* (1985) ont aussi démontré que dans les groupes restreints, les règles informelles qui priment sont plus fortes et plus importantes lorsque les membres détiennent davantage d'informations compromettantes les uns par rapport aux autres. Pour des auteurs comme Roethlisberger et Dikson (1939/1967), l'organisation informelle s'appuierait ainsi sur une logique des sentiments et des besoins humains alors que l'organisation formelle répondrait à une logique du coût et de l'efficacité (Brunet et Savoie, 2003).

Pour Lortie *et al.* (1995), le groupe informel représente pour ses membres un dispositif naturel de soutien social, instrumental et politique, de même qu'un dispositif de prévention des conflits (Spénard, 1992). Spénard (1992) souligne qu'au sein du groupe, les membres s'encouragent, s'écoutent et se soutiennent moralement dans leurs difficultés. De plus, le groupe remplirait aussi une fonction d'entraide importante pour les membres. Cette entraide se manifesterait sous l'échange de services, de conseils, de renseignements privilégiés, etc., (Brunet et Savoie, 2003). Ainsi, si un membre d'un groupe a un service à demander alors il s'adresse directement au groupe auquel il appartient (Lortie *et al.*1995). Dalton (1959) a aussi souligné l'entraide, l'échange de faveurs et d'informations privilégiées entre les membres d'un même groupe (Brunet et Savoie, 2003). Les gestes de solidarité sont favorisés par l'entente entre les membres. L'entente permet ainsi de développer de l'entraide et des formes d'arrangements. En termes d'arrangements, on relève par exemple la promotion, la défense des intérêts des membres par des processus d'impositions, la négociation et la collaboration (Brunet et Savoie, 2003).

L'étude empirique réalisée par l'Institut Tavistock (Trist et Bamforth, 1951) dans des mines de charbon britanniques vers la fin des années 1940 a révélé le caractère incommensurable des relations informelles et leur impact sur l'efficacité de l'organisation. Cette étude a été conduite par des théoriciens de l'école systémique qui représente une excroissance de l'école des relations humaines. Suite à l'instauration de nouvelles méthodes de travail pour fournir en énergie une Europe dévastée par la seconde guerre mondiale, des groupes informels entre les mineurs et ce, même s'ils n'avaient plus de raison d'être sur le plan de la production, sont apparus (Brunet et Savoie, 2003).

C'est au-travers de cette étude que Trist et Bamforth ont souligné le caractère irréductible des phénomènes informels et l'interdépendance qui se dessine entre l'organisation formelle et informelle (Brunet et Savoie, 2003) De nombreux chercheurs appartenant à l'école systémique pensent que les groupes informels jouent un rôle crucial au sein des organisations et qu'ils apparaissent comme une dimension bien réelle et intégrée au système que constitue l'organisation (Brunet et Savoie, 2003).

2.3. L'analyse de la dynamique des groupes à travers les valeurs des membres

Lors de nos entretiens, certains acteurs nous ont parlé de *confiance* comme valeur et lien qui déterminent et favorisent les relations qu'ils peuvent entretenir avec des membres du réseau. La réflexion que nous nous sommes alors faite est qu'au-delà des valeurs de rassemblement véhiculées et formalisées par les réseaux, d'autres valeurs émergeraient entre certains acteurs et donneraient naissance à des groupes de plus petite taille à l'extérieur de la première structurelle informelle (association par exemple). Le groupe comporte ainsi un plus petit nombre d'individus, ce qui permet de renforcer la cohésion entre les membres. Le groupe comprend trois à quinze personnes. L'existence de groupes au sein d'une organisation repose comme nous l'avons vu dans le chapitre trois, sur des caractéristiques qui sont propres à chaque groupe et qui orientent les comportements individuels des membres. Au-travers de l'analyse de la confiance entre les individus, il s'agit d'étudier la dynamique de groupe qui est conduite pour Lewin (1944) par des *« forces qui exercent en parallèle leur influence : rôles, moyens de communication, type de leadership, normes, valeurs collectives, buts que le groupe se donne et actions qu'il mène, etc »,* (Lecomte, 2015, en ligne).

Tableau 23. Dynamique des groupes

VALEURS	NORMES	NORMES DE COMMUNICATION		CULTURE
Principes qui guident les membres et qui donnent un sens moral aux actions. → Solidarité – Confiance - Recherche du développement durable – Progrès technologique – etc.	Ce sont les règles de conduite qui se sont construites au fur et à mesure ou qui représentent des orientations prises dès la formation du groupe. → Normes sociales construites par les normes de communication (codes et rituels).	**Codes** Ce sont des symboles qui indiquent l'appartenance à un groupe. → Signes verbaux et non-verbaux.	**Rituels** Ce sont les coutumes dont le rôle est de faciliter le sentiment d'appartenance. → Rituels de salutation, de présentation, de remerciement et de séparation.	La culture est l'ensemble des connaissances, des normes et des valeurs qui donnent à chaque groupe et à chaque individu un caractère unique. Dans un groupe restreint, elle est fortement déterminée par d'autres cultures, d'ordre plus général (pays, culture d'entreprise).

Source. BRUNET. L. et SAVOIE. A., (2003). La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans, Les Presses de l'Université de Montréal, 157p.

Lors de notre recherche et de nos enquêtes, nous avons analysé si la confiance est une valeur que partagent les acteurs entre eux et nous essayé d'identifier si d'autres valeurs partagées entre les membres des petits groupes existent.

Tableau 24. Verbatims sur les valeurs entre les membres du groupe

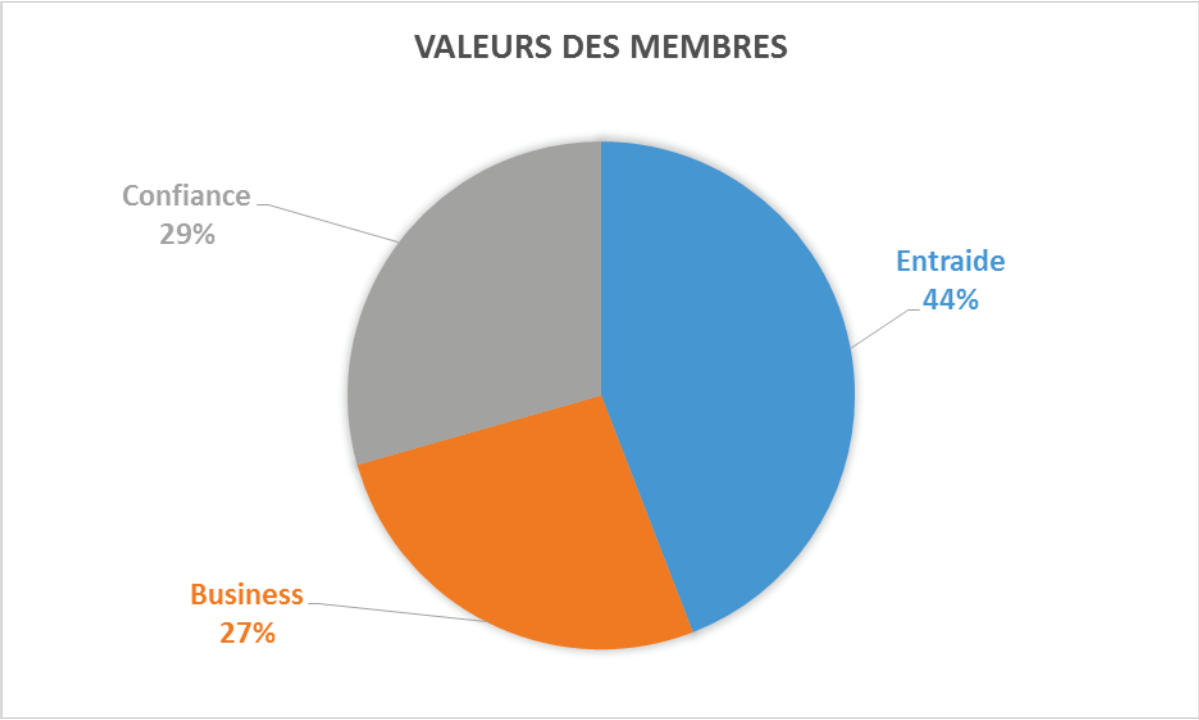
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Le partage des valeurs s'effectue par rapport aux opportunités que peut permettre le réseau. Il y a des arrangements entre les membres par rapport au prix, aux délais, l'accès à des projets, etc.* **Employé 1**
V2	*BET 2 - Le réseau essaie d'installer une forme de « camaraderie ».* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 2**
V3	*PI 1 - La valeur partagée tourne autour de l'intérêt financier mais également de l'image de chaque société.* **Promoteur Immobilier 1**
V4	*BET 6 - Tout le monde peut apporter à tout le monde… C'est le but. Il faut qu'il y ait une relation « gagnant-gagnant ».* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 6**
V5	*BET 8 - La valeur partagée est l'intérêt personnel.* **Ingénieur bâtiment 8**
V6	*A 3 - On partage des connaissances, des expérience; Ca renforce nos liens et la confiance entre certains.* **Architecte 3**
V7	*A 1 - On échange entre nous de manière à ce que tout le monde y trouve son compte.* **Architecte 1**
V8	*BET 9 – Des affinités se créent avec certains membres et on échange entre nous.* **Ingénieur fluide 9**
V9	*CDTV 1 - La valeur liée à la confiance joue beaucoup.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*BET 3 - Nous avons des relations d'amitié. Tout se joue également sur nos expériences respectives dans le métier et de la technique qui représente un genre de preuve de nos compétences.* **Ingénieur bâtiment 3**
V11	*CLTV 1 – Il y a un genre de confiance qui permet de créer des affinités avec certains.* **Collectivité urbaniste 1**
V12	*ENT 3 - On a une volonté de s'entraider. Parfois on va être plus proche de certaines personnes et développer des liens plus forts, pour le travail par exemple.* **Dirigeant 3**
V13	*ENT 7 - Des petits groupes se forment par affinité et développent un lien plus fort en rencontrant des clients, en partageant des projets et en s'informant sur ce que font les gens dans le secteur, etc.* **Dirigeant 7**
V14	*ENT 2 - Il existe un partage de valeurs, oui. La valeur est souvent financière mais il y a également la confiance qui entre en jeu dans notre métier.* **Dirigeant 2**
V15	*ENT 6 - L'important pour nous est de créer un climat de solidarité.* **Employé 6**
V16	*A 5 - Je dirais qu'il y a une espèce d'entraide oui mais plus dans une dynamique de renvoyer l'ascenseur à l'autre.* **Architecte 5**
V17	*A 2 - L'objectif est commun dans le réseau.* **Architecte 2**
V18	*BET 5 - La valeur partagée est l'argent. Il n'y a que ça qui compte.* **Ingénieur génie civil 5**
V19	*BET 10 – La confiance joue beaucoup. On ne peut pas travailler avec tous les membres du réseau, alors la confiance nous amène à nous rapprocher de certaines personnes.* **Ingénieur hydraulique 10**
V20	*BET 4 - On développe des liens amicaux qui peuvent nous amener à collaborer avec certains membres sur des projets.* **Ingénieur hydraulique 4**
V21	*BET 1 - L'intérêt personnel est très présent. On s'insère dans un réseau pour rencontre des personnes, et pour travailler avec celles qui peuvent nous apporter quelque chose.* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 25. Analyse de contenu des valeurs entre membres du groupe

VARIABLES	ENTRAIDE	BUSINESS	CONFIANCE
TOTAL	5	2	5
	Echange : 4 Arrangements : 1 Intérêt personnel : 2 Intérêt commun : 1 Compétence / Connaissance : 2	Argent : 2 Accès projets : 3 Prix : 1 Délais : 1	Camaraderie : 4 Image / Reconnaissance : 1
TOTAL	15	9	10

La fréquence liée à l'entraide est de 15. L'entraide correspond notamment à des échanges, des arrangements qui reposent sur l'intérêt personnel mais aussi sur l'intérêt commun par rapport à l'accès aux compétences et à la connaissance des acteurs. Le business a une fréquence de 9 et est relié à des variables telles que l'argent, l'accès aux projets, le prix et les délais. Enfin, la confiance représente une fréquence de 10 et se construit par rapport à la camaraderie, à l'image des acteurs et à la reconnaissance.

Figure 20. Représentation graphique des valeurs entre membres du groupe



Nous relevons par rapport au graphique sur les valeurs de partage que l'entraide à une part importante soit 44%, suivie de la confiance (29%) et du business, 27%. Dans ces trois variables, des sous-variables apparaissent. Nous avons mentionné ces sous-variables dans l'analyse de contenu, ci-dessus.

2.4. Du groupe informel à la formation d'un réseau

La vie quotidienne présente une grande diversité de formes dans lesquelles les personnes entretiennent des relations. Ces formes sont appelées **« groupe »**. Anzieu et Martin, (1997) traitent de l'origine du groupe dans leur article « La dynamique des groupes » et affirment que *« l'étymologie du terme « groupe » serait récente et aurait été importée d'Italie du monde des beaux-arts (groppo) vers le milieu du XVIIème siècle »* (p.4, en ligne). Les auteurs ajoutent que *« ce terme signifiait un assemblage d'éléments, une catégorie d'être ou d'objet et qu'il s'impose dans le langage en tant que réunion de personnes seulement un siècle plus tard »*, (Anzieu et Martin, p.4).

Le débat épistémologique autour du concept de groupe repose sur la manière de l'étudier (Brunet et Savoie, 2003). Doit-il être appréhendé comme « *un objet d'étude différent de la somme de ses parties ou comme une simple juxtaposition d'individus »* ? (Brunet et Savoie, 2003, p.36). Pour Allport par exemple, *« le groupe serait une abstraction théorique utile pour rendre compte de comportements individuels collectifs »* (Brunet et Savoie, 2003, p.36). Brunet et Savoie (2003) affirment que *« le groupe serait alors un ensemble de valeurs, d'idées et d'habitudes, existant simultanément dans l'esprit de plusieurs individus »* (p.36). En revanche, pour des auteurs comme Durkheim et Warrimer, le groupe est perçu comme une entité aussi réelle qu'un objet matériel (Brunet et Savoie, 2003). Autrement dit il n'est pas possible dans ce cas d'expliquer le groupe à partir de *la psychologie individuelle de ses membres*. (Brunet et Savoie, 2003, p.37). Il existe cependant *« une position plus modérée entre ces deux pensées »* comme celles de Campbell et de White par exemple qui expliquent que *« le groupe existe seulement dans la mesure où il est perçu comme formant un tout »* (Brunet et Savoie, p.37). D'un autre côté, Lessard-Hébert et al. (1990) proposent que *« le groupe soit considéré comme un objet bien réel dans la mesure où il constitue un construit social à l'esprit des acteurs en cause et qui peut s'observer à travers leurs comportements »* (Brunet et Savoie, 2003, p.37). S'il y a un accord établit de la part des acteurs sur l'existence du groupe, Brunet et Savoie (2003) soulignent toutefois que l'on peut tenir compte de l'existence du groupe informel. Pour Lewin (1930), les groupes informels sont des groupes restreints. Richard (1966) souligne notamment que c'est à partir de trois individus, que le groupe naît. Toutefois Brunet et Savoie (2003) ont relevé à partir de la littérature sur les groupes, les caractéristiques qui existent et qui permettent d'attribuer une catégorie singulière à un groupe.

Cependant, un groupe peut être formel ou informel. ***Quelles sont alors les caractéristiques permettant de faire cette distinction ?*** A partir de la pensée d'Elton Mayo (1924), le tableau ci-dessous donne une représentation des caractéristiques des groupes formels et informels.

Tableau 26. Caractéristiques des groupes formels et informels à partir de la pensée d'Elton Mayo (1924)

CARACTERISTIQUES	GROUPES FORMELS	GROUPES INFORMELS
ORGANISATION	Planifiée	Spontanée
LIENS ENTRE LES MEMBRES	Rationnel	Affectif
BUTS ET BESOINS	Organisation	Personnels
NORMES ET REGLES	Fixes et imposées	Evolution et continuum

Source. BRUNET. L et SAVOIE. A., (2003). La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans, Les presses universitaires de Montréal, 157.p.

A partir du tableau ci-dessus, on remarque des différences entre les groupes formels et les groupes informels. Par exemple, le groupe formel se fonde sur un lien rationnel entre les membres alors que dans le groupe informel, les relations reposent sur les liens affectifs entre les membres. De plus à l'inverse du groupe formel, les buts et les besoins résident dans la satisfaction personnelle de ses membres. On note cependant que comme tous les regroupements formels officialisés par la structure officielle des organisations, que les groupes informels possèdent leurs propres arrangements.

Il est important aussi de mettre en exergue les principales caractéristiques structurelles des groupes informels car c'est ce qui nous permet de passer du groupe au réseau. Les caractéristiques structurelles des réseaux informels sont : le nombre de membres, la taille, les démarcations, la composition et les niveaux hiérarchiques. Nous présentons dans les pages suivantes les sept typologies (T) de groupes informels, d'après la littérature sur les groupes et l'ouvrage de Luc Brunet et d'André Savoie : *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans* (2003).

Tableau 27. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) des groupes T1 et T2 des sept typologies (T) de groupes informels

	T1	T2
DENOMINATION	**CLIQUES VERTICALES, HORIZONTALES ET ALEATOIRES**	**GROUPES PRIMAIRES ET GROUPES SECONDAIRES**
ORGANISATION	- Basée sur la distribution hiérarchique des membres de l'organisation, la réciprocité des relations entre eux	- Basée sur les relations d'amitié ou - Sur les relations instrumentales et contractuelles.
CARACTERISTIQUES	- ***Cliques verticales*** : membres de niveaux hiérarchiques ; - ***Cliques horizontales*** : de type défensif ou offensif. Protection des membres ou provocation pour obtenir un changement ; - ***Cliques aléatoires*** : indifférenciée au plan hiérarchique et repose sur des liens d'amitié, de sorte que les membres n'en retirent pas d'avantages personnels au travail.	- ***Groupes primaires*** (lien amical) ; - ***Groupes secondaires*** (lien instrumental et contractuel.
APPORTS	- ***Apport social*** (amitié) ; - ***Apport instrumental et politique*** (protection, information, avancement).	- ***Apport social*** ; - **Apport instrumental** ou **politique**.
AUTEURS	Dalton (1959)	Hicks (1972)

Tableau 28. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) des groupes T3 et T4 des sept typologies (T) de groupes informels

	T3	T4
DENOMINATION	**CLIQUES D'AMIS ET GROUPES D'INTERET**	**CLIQUES COERCITIVES, NORMATIVES, UTILITAIRES A HAUTE MOBILITE (UHM), UTILITAIRE D'ANCIENNETE (UA), UTILITAIRE SANS MOBILITE (USM)**
ORGANISATION	- Fonction sociale ou - Exploitation des avantages de l'organisation et amélioration du sort de leurs membres	- ***Coercitive*** : elle se trouve à l'intérieur des systèmes coercitifs ; - ***Normative*** : elle apparaît dans une organisation où les mécanismes de contrôle sont orientés sur les récompenses symboliques (universités, associations professionnelles) ; - ***UHM*** : dans l'organisation le système de promotion est basé sur le rendement ; - ***UA*** : le système de promotion est basée sur l'ancienneté ; - ***USM*** : lorsqu'il n'y a aucune possibilité d'avancement dans l'organisation.
CARACTERISTIQUES	- ***Cliques d'amis*** : répondre au besoin d'appartenance et apport d'un certain réconfort ; - ***Groupes d'intérêt*** : changement possible dans l'organisation	- ***Coercitive*** : en conflit ouvert avec l'organisation et normes développées à l'encontre du bon fonctionnement de l'organisation ; - ***Normative*** : les membres trouvent les réponses à leurs besoins dans le cadre formel du travail (peu distinct du groupe de travail formel) ; - ***UHM*** : les membres sont récompensés par rapport à leur production ; - ***UA*** : le système repose sur les années de service des membres pour l'organisation ; - ***USM*** : la récompense ne peut être exprimée symboliquement ou par le une promotion.
APPORTS	- Apport social ou socio-émotif ; - Apport instrumentale et/oud politique	- ***Coercitive*** : apport d'un certain pouvoir et ressources pour faire face à un environnement hostile ; - ***Normative*** : apport social et instrumental ; - ***UHM*** : apport instrumental ; - ***UA*** : apport social (amitié) et affiliation ; - ***USM*** : apport social (amitié).
AUTEURS	Sayles (1963)	Tichy (1973)

Tableau 29. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) du groupe T5 des sept typologies (T) de groupes informels

	T5
DENOMINATION	**GROUPES CONFORMISTES (CLAQUES, FONCTIONNAIRES, LOYALISTES) / GROUPES DISSIDENTS (CLIQUES, CABALES, FACTIONS)**
ORGANISATION	**GROUPES CONFORMISTES** - ***Claques*** : en accord avec les objectifs de l'organisation et gravitation autour d'une direction quelconque ; - ***Fonctionnaires*** : regroupement d'employés ; - ***Loyalistes*** : regroupement d'employés avec accord avec le système actuel de l'organisation. **GROUPES DISSIDENTS** - ***Cliques*** : regroupement d'employés qui s'est mentalement retiré de l'organisation (déception) ; - ***Cabales*** : regroupement d'employés quine se retirent pas de l'organisation mais qui essaie de la restructurer selon leur propre conception ; - ***Factions*** : regroupement de personnes qui ont des objectif différents de ceux des autres membres de l'organisation.
CARACTERISTIQUES	**GROUPES CONFORMISTES** - ***Claques*** : support au chef de la direction quelconque ; - ***Fonctionnaires*** : ils considèrent que leur emploi est un mal nécessaire ; - ***Loyalistes*** : ils se démarquent peu et ne croient pas au changement. **GROUPES DISSIDENTS** - ***Cliques*** : elles ne veulent pas recevoir d'ordre ; - ***Cabales*** : elles émergent en période de réorganisation ; - ***Factions*** : elles cherchent à faire dévier les objectifs organisationnels.
APPORTS	**GROUPES CONFORMISTES** - ***Claques*** : apport en cas d'attaque contre la direction ; - ***Fonctionnaires*** : apport pour veiller à ne pas susciter de problèmes ; - ***Loyalistes*** : apport instrumental car elles sont en accord avec le système organisationnel. **GROUPES DISSIDENTS** - ***Cliques*** : apport contre instrumental car elles désirent n'en faire qu'à leur tête ; - ***Cabales*** : apport instrumental car elles ont tendance à noyauter les comités pour manipuler le plus d'informations possible ; - ***Factions*** : apport instrumental car elles représentent l'opposition formelle de l'organisation.
AUTEURS	Polski (1978)

Tableau 30. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) du groupe T6 des sept typologies (T) de groupes informels

	T6
DENOMINATION	**COALITIONS**
ORGANISATION	***- Coalitions potentielles ;*** ***- Coalitions opérationnelles ;*** ***- Coalition périodiques.***
CARACTERISTIQUES	***- Coalitions potentielles*** : inactives mais mobilisables ; ***- Coalitions opérationnelles*** : préoccupations nombreuses et buts jamais totalement atteints. Elles peuvent être établies si leur activité est permanente (syndicats) ; ***- Coalition périodiques*** : elles s'activent et se désactivent régulièrement.
APPORTS	***Apport instrumental ou politique*** : la tâche commune des membres a pour but de résoudre un problème extérieur au groupe.
AUTEURS	Cobb (1986)

Tableau 31. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) du groupe T7 des sept typologies (T) de groupes informels

	T7
DENOMINATION	**COALITIONS (ALLIANCES)**
ORGANISATION	Elles se basent sur les ressources en commun pour promouvoir un intérêt organisationnel.
CARACTERISTIQUES	**- *Coalition nucléaire* :** tous les membres participent ; **- *Coalition étendue*** : constituée d'un noyau et de partisans occasionnels.
APPORTS	- ***Apport instrumental*** : intérêt organisationnel et/ ou protection ou sabotage de la position formelle d'un membre.
AUTEURS	Summers (1986)

Les différentes typologies de groupes que nous avons présentées dans les pages précédentes sont des groupes dits informels. Ces derniers gravitent dans ou autour de l'organisation formelle. Cet ensemble de groupes construit des relations diverses et étendues qui sont assimilables à la notion de réseau et s'inscrit dans un modèle de l'organisation réseau. Charles-Henri Besseyre des Horts (2008) explique par exemple que « l'émergence de l'organisation réseau correspond à une remise en cause assez profonde des composantes qui caractérisaient les autres formes d'organisation, qu'elles soient hiérarchiques ou transversales, même s'il faut le reconnaître, certaines formes d'organisation par projet sont assez proches de l'organisation réseau » (p.21).

Isabelle Quentin (2012) retrace dans un article en ligne le sens et l'étymologie du mot *réseau*. Elle désigne le mot *réseau* comme *étant « un terme générique utilisé dans différents champs disciplinaires, tels que l'histoire, la géographie, les mathématiques, la sociologie ou les sciences de la gestion »* (en ligne). Pour Bantman (2004), *« l'étymologie du mot réseau nous renvoie au latin rétis, c'est-à-dire au filet, « ouvrage formé d'un entrelacement de fils. « Cette ancienne acception textile désigne, selon le Littré, un tissu de fil ou de soie, en forme de rets »* (p.18). Cette première définition du réseau qui est vue comme *« un ensemble de fils entrelacés, lignes et nœuds, renvoie à la technique qui le met en évidence : la fabrication du tissu »* (Musso, 1999, p.72). Quentin (2012) montre que *« l'origine du mot réseau remonte au XVII^{e} siècle et qu'il commence à être utilisé dans des champs disciplinaires variés au gré des découvertes scientifiques et d'une réflexion sur l'espace concret et ses mesures. La notion est également associée au concept de réseau à partir de la découverture de la circulation du sang dans le réseau veineux par Harvey en 1628 »* (en ligne). Elle précise aussi que *« c'est au cours des 19^{e} et 20^{e}siècles que le développement d'infrastructures soutenues par de nombreuses innovations industrielles va finir d'installer la notion de circulation dans le concept de réseau »* (en ligne). Dans sa première représentation, le *réseau* est *« un ensemble de lignes et d'interconnexions, de chemins et de sommets, chaque ligne conduisant à plusieurs nœuds ou intersections et réciproquement, un nœud rassemblant plusieurs lignes ou chemins »* (Quentin, 2012, en ligne). Pour Musso (1999), *« le réseau est une représentation faite de carrefours et de chemins* » (p.71).

Kurt Lewin publie en 1944, la théorie du champ qui souligne le fait que la perception et le comportement des individus ainsi que la structure du groupe auquel il appartient, s'inscrit dans un espace social formé par le groupe et son environnement, ce qui définit un champ de relations. Dans le champ du domaine social, ces relations peuvent être analysées formellement par des procédures mathématiques. A cette conception, s'ajoute la sociométrie de Moreno Jacob (1934) qui s'intéresse à la structure des groupes d'amis même s'il s'agit de raisons thérapeutiques. Dans le même courant théorique se situe Scott ainsi que les groupes dynamiques de F. Heider (1946). La théorie mathématique des graphes a tenté de formaliser les études de Lewin, Moreno et de Heider, même si l'utilisation de modèles de graphiques a été prise en compte dès la fin des années 1940 par König (1936) (Cartier, 2008).

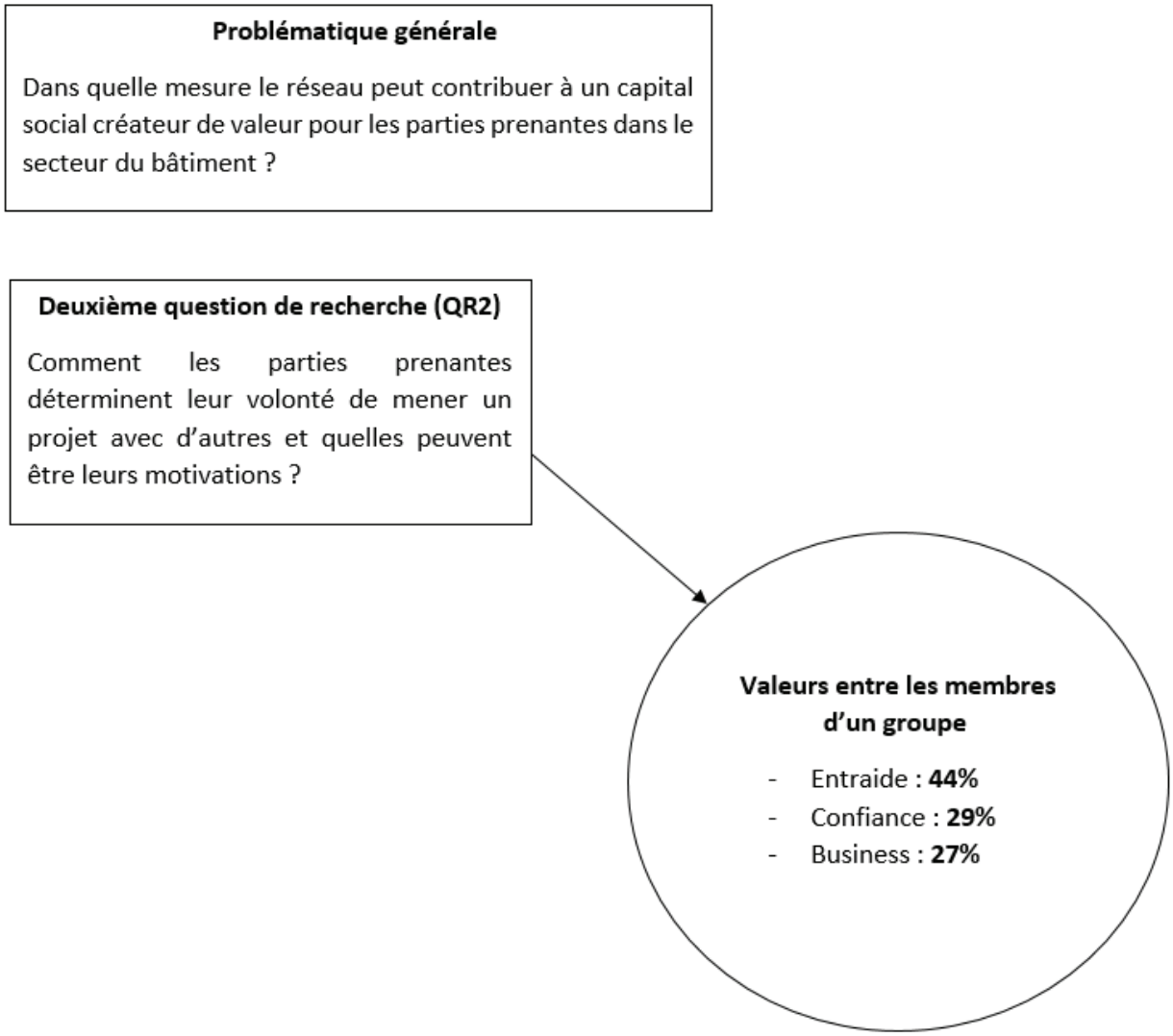
Pour Scott, une des sources de l'origine des réseaux remonte aux années 1930 et 1940, et provient de la structure fonctionnaliste et anthropologique développée par L. Warner à Harvard depuis 1929 et par E. Mayo depuis 1926 (Kuty, 2008). Cette origine remonte notamment à une enquête portant sur la structure des sous-groupes et des techniques employées pour analyser le réseau (Kuty, 2008). Les travaux de Mayo dans la Hawthorne, entreprise électrique de Chicago : la Western Electric Company Chicago, ont produit des explications et ont été beaucoup cités par rapport à l'analyse des réseaux. Dans cette étude, les analyses des sous-groupes à partir de l'utilisation de sociogrammes jouent un rôle important. Si l'on s'appuie sur la littérature sur les groupes et les réseaux, on peut dire que l'ensemble des groupes construit le réseau social qui correspond à un ensemble de relations entre des individus ou des groupes d'individus. Pour étudier un réseau, il est important de s'appuyer sur *« la nature des liens (amitié, relation de travail…)* et sur *« la structure du réseau (qui est en contact avec qui »* (Bidart, 2008, en ligne).

La création d'un réseau dont les caractéristiques sont propres, passe par le regroupement d'individus dont les membres travaillent ensemble malgré leurs différences, tout en adhérant à des valeurs communes. L'objectif est de contribuer à la performance du réseau et de développer sa pérennité. Pour Bidart (2012), lorsque l'on parle du réseau personnel d'un individu, on fait référence à *« un système formé par les relations qu'il entretient avec d'autres. Ce système relationnel porte la trace des univers qu'il a parcourus et dans lesquels il a rencontré ces différentes personnes »* (p.8).

CONCLUSION SECTION 2

Dans cette section, nous donnons une lecture des principaux travaux qui appartiennent au courant de l'école classique des organisations afin de rendre compte des phénomènes informels dans les organisations. L'objectif est de souligner l'existence et l'émergence de regroupements informels au sein des organisations, et qui créent des microsystèmes sociaux. Les rapports sociaux entre les acteurs se fondent en priorité sur des valeurs et des normes qui sont intégrées par ces derniers, et qui conditionnent leurs actions. Au sein de ce système, il existe un contrôle social fondé sur l'information et les symboles. C'est ainsi qu'une partie de la population est placée au sommet de la hiérarchie sociale et contrôle le reste de la population. Ces groupes apportent ensuite un soutien social, instrumental et politique et permet de prévenir des conflits. Les relations se basant sur l'entraide au travail, les échanges de faveurs et d'informations privilégiées, cela favorise à terme la construction de réseaux qui participent ensuite à la conduite de l'organisation ou de ses unités en faisant la promotion ou en défendant les intérêts de ses membres par des processus d'imposition, de négociations et de collaboration. Cet ensemble de groupes et de relations favorisent la construction du réseau social.

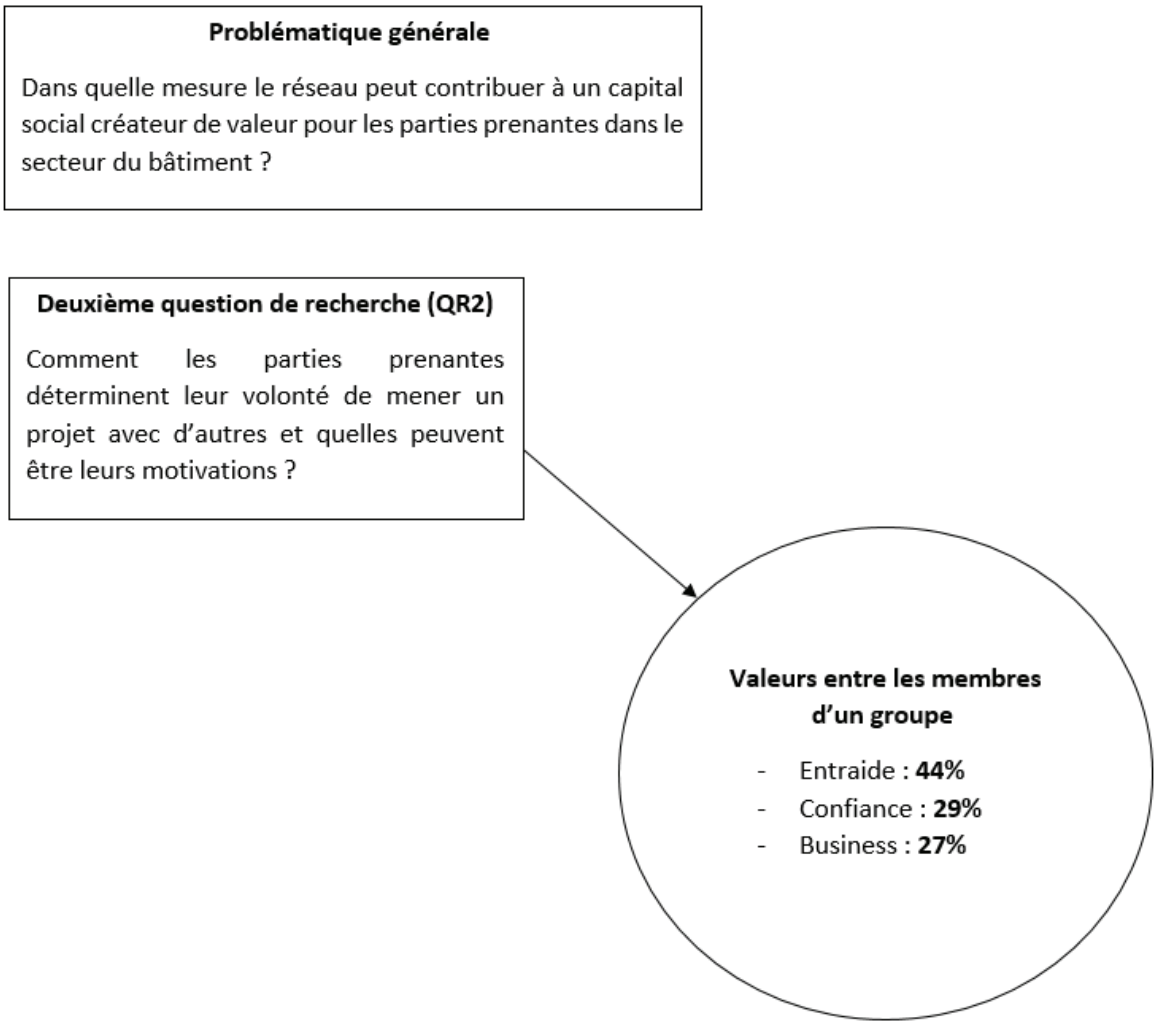
Figure 21. Représentation synoptique de l'analyse des valeurs entre les membres d'un groupe



CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Dans ce chapitre, nous avons cherché à proposer une autre forme de coordination des transactions qui ne passent pas seulement par le marché ou bien par la hiérarchie au sens de Coase. En effet, à partir de la théorie des coûts de transactions et plus particulièrement de la pensée de Williamson sur la notion d'atmosphère et de formes hybrides, nous avons fait un lien avec la théorie de l'organisation informelle de Chester Barnard (1938). L'objectif est d'étudier l'organisation du secteur du bâtiment non pas seulement en tenant compte de la théorie des coûts de transactions au sens de Coase (1937) et de Williamson (1975), mais surtout en démontrant que dans toute organisation formelle des groupes informels émergent et représentent une autre forme d'organisation : l'organisation informelle. Cette organisation informelle représente une forme hybride de coordination (Williamson, 1991). Il y aurait ainsi un passage de l'organisation formelle aux structures informelles, ce qui nous permet d'expliquer que des groupes informels peuvent définir une autre forme de coordination qui se construit et passe par les réseaux. Ces réseaux sont des microsystèmes sociaux dans lesquels l'interaction entre les acteurs est forte et qui reposent sur des valeurs, des normes, etc. Les relations entre les acteurs sont également basées sur l'entraide au travail, les échanges de faveurs et d'informations privilégiées. Ces microsystèmes donnent ensuite naissance à des groupes informels dont nous avons vu les différentes typologies (sept). Les différentes typologies de groupes que nous avons présentées sont des groupes dits informels. Ces derniers gravitent dans ou autour de l'organisation formelle. Cet ensemble de groupes construit des relations diverses et étendues qui sont assimilables à la notion de réseau. Nous rappelons que pour Bantman (2004), *« l'étymologie du mot réseau nous renvoie au latin rétis, c'est-à-dire au filet, « ouvrage formé d'un entrelacement de fils. « Cette ancienne acception textile désigne, selon le Littré, un tissu de fil ou de soie, en forme de rets »* (p.18). Quintin (2012) quant à elle montre que *« l'origine du mot réseau remonte au XVII^{e} siècle et qu'il commence à être utilisé dans des champs disciplinaires variés au gré des découvertes scientifiques et d'une réflexion sur l'espace concret et ses mesures. La notion est également associée au concept de réseau à partir de la découverture de la circulation du sang dans le réseau veineux par Harvey en 1628 »* (en ligne).

Figure 22. Représentation synoptique de l'analyse des valeurs entre les membres d'un groupe



CONCLUSION PARTIE 1

Dans cette première partie, nous avons présenté notre méthodologie de recherche-intervention qui s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste. Nous avons conduit notre recherche-intervention (CIFRE) durant 36 mois dans un Bureau d'études techniques (BET) dans le secteur du bâtiment. Le fait d'être immergés dans le terrain nous a permis d'avoir un périmètre de recherche large. Il se constitue à la fois du (BET) et aussi de l'association environnementale ECCORA que nous avons créée et qui fait désormais partie des partenaires du BET. Complétant la littérature, l'immersion nous a permis de récolter divers types de données telles que l'observation et les résultats de nos enquêtes. Nos enquêtes ont été conduites auprès d'une trentaine d'acteurs (architectes, ingénieurs, dirigeants, conducteur de travaux, technicien au service urbaniste [collectivité]) et nous ont permis grâce à une analyse qualitative de répondre à notre problématique : ***Dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?***, mais aussi de vérifier et de valider nos hypothèses, dont notre hypothèse centrale : ***Dans le secteur du bâtiment, les parties prenantes mobilisent des réseaux formels et informels pour créer un capital social source d'un management responsable.*** L'ensemble de ce travail nous permet de rendre compte à la fois des caractéristiques contingentes du secteur (mauvais climat social, diversité des parties prenantes, problèmes et dysfonctionnements, nouveaux enjeux liés au développement durable), mais aussi de l'impact d'une **forme hybride** de coordination (organisation informelle) sur les coûts de transaction. Cette forme de coordination se construit par les réseaux de relations. A partir d'une définition des coûts de transaction et plus particulièrement des hypothèses comportementales des individus exposées par O.E. Williamson (opportunisme et rationalité limitée), nous avons pu dégager d'autres hypothèses comportementales comme par exemple celle liée à la confiance entre les acteurs. Nous avons pu dégager cette hypothèse comportementale grâce à notre analyse sur les critères de sélection des parties prenantes pour les projets. Etant donné que la mauvaise coordination est présente dans le secteur et que le climat social n'est pas bon pour la majorité des personnes que nous avons interviewées, les acteurs s'organiseraient en fonction des relations qu'ils entretiennent avec d'autres et se baseraient par exemple sur la confiance et sur les compétences techniques, l'amitié, etc.

Ce travail nous amène à nous interroger sur une autre forme de coordination des transactions. Une forme qui ne passe plus seulement par **le marché** ou par **la hiérarchie** (Coase, 1937 et Williamson 1975), ou encore par les ***formes hybrides*** (courte durée) (Williamson, 1991), mais plutôt par une forme de coordination qui s'opère par **les réseaux des relations.** A partir de la pensée de Williamson sur la notion d'atmosphère et de formes hybrides, nous avons fait un lien avec la théorie de l'organisation informelle de Chester Barnard (1938). L'objectif est d'étudier l'organisation du secteur du bâtiment non pas seulement en tenant compte de la théorie des coûts de transactions au sens de Coase (1937) et de Williamson (1975), mais surtout en démontrant que dans toute organisation formelle des groupes informels émergent et représentent une autre forme d'organisation : l'organisation informelle. Cette organisation informelle représente une forme hybride de coordination (Williamson, 1991). Dans le secteur du bâtiment, cette forme de coordination s'organise par la mobilisation du réseau social qui lui-même est un ensemble de relations entre plusieurs acteurs. Lemieux définit le réseau social comme un *« ensemble qui peut être organisé (une entreprise, par exemple) ou non (comme un réseau d'amis) et ces relations peuvent être de nature fort diverse (pouvoir, échanges de cadeaux, conseil, etc.), spécialisées ou non, symétriques ou non »* (Forsé, 2008, p.10).

PARTIE 2. LE CONCEPT DE RESEAU ET LE RECOURS A LA RESSOURCE « CAPITAL SOCIAL » DANS LE MANAGEMENT DE PROJET

CHAPITRE 4. L'IMPORTANCE DES RESEAUX DANS LA STRUCTURATION DU SECTEUR

CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

CHAPITRE 6. VERS UN MANAGEMENT RESPONSABLE DES RESEAUX DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

INTRODUCTION PARTIE 2

Dans la PARTIE 2 nous abordons la question du concept de réseaux et le recours à la ressource « capital social » dans le management de projet. Cette deuxième partie s'organise autour de trois chapitres. Le premier chapitre concerne l'importance des réseaux dans la structuration du secteur du bâtiment. Le second chapitre traite de la construction du capital social entre les parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Enfin, le dernier chapitre met en avant les enjeux du management responsable des réseaux dans le secteur du bâtiment ainsi que la démarche environnementale ECCORA® que nous avons développée au sein du Bureau d'études techniques dans lequel nous avons effectué notre CIFRE.

CHAPITRE 4. L'IMPORTANCE DES RESEAUX DANS LA STRUCTURATION DU SECTEUR

1. L'analyse empirique et théorique du concept de réseau

1.1. La notion de réseau dans le secteur du bâtiment : mythe ou réalité ?

1.2. Les valeurs d'appartenance des réseaux ancrés dans le secteur

1.3. Le processus d'entrée dans le réseau : cotisation, cooptation formelle et informelle

1.4. Les critères de la cooptation

2. L'apport du réseau dans la construction du capital social

2.1 La notion de capital social d'un point de vue théorique et proposition d'un modèle théorique

2.2. Les parties prenantes du réseau et du capital social

2.3. Le leadership des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

INTRODUCTION CHAPITRE 4

Nous avons analysé dans ce quatrième chapitre, l'importance des réseaux dans le secteur du bâtiment. Afin de procéder à cette analyse, nous avons mené une étude empirique sur la réalité de l'ancrage des réseaux dans ce secteur. Une fois que nous avons effectué cette analyse, nous avons étudié les valeurs de partage véhiculées par ces réseaux puis les processus d'entrée dans ces derniers qui s'opèrent soit par la cotisation soit par la cooptation formelle ou informelle. Ensuite, nous avons étudié l'apport du réseau dans la formation de la ressource nommée : capital social. L'objectif était de proposer un modèle théorique pour appuyer l'argument selon lequel le réseau construit le capital social. Une fois que nous avons procédé à la construction de notre modèle, nous avons analysé les parties prenantes ancrées dans les réseaux ainsi que leur leadership.

Section 1. L'analyse empirique et théorique du concept de réseau

Le sociologue Pierre Mercklé (2013) souligne que si *« la notion de réseau social a récemment été mise à la mode par le succès planétaire des communautés virtuelles comme Facebook ou MySpace, ses usages sont en réalité assez anciens dans les sciences sociales »* (en ligne). Mercklé (2004) insiste et présente également les différents travaux pionniers de Jacob Moreno, de Stanley Milgram, des anthropologues de l'école de Manchester (John Barnes, Elizabeth Bott…) ou des sociologues du groupe de Harvard (Harrison White, Mark Granovetter…). L'ensemble de ces travaux a fait apparaître tout un ensemble de concepts, de modèles et de recherches empiriques constitutifs de cette « sociologie des réseaux sociaux ». La sociologie des réseaux sociaux consiste *« à prendre pour objets d'étude non pas les caractéristiques propres des individus (leur âge, leur genre, leur profession, etc.), mais les relations entre les individus et les régularités qu'elles présentent, pour les décrire, rendre compte de leur formation, de leurs transformations, et analyser leurs effets sur les comportements »* (Mercklé, 2004, p.3).

1.1. La notion de réseau dans le secteur du bâtiment : mythe ou réalité ?

Représentant de l'Ecole de Manchester en anthropologie et considéré comme le père fondateur des réseaux sociaux, John A. Barnes (1954) emploie pour la première fois sous son appellation anglaise, *« social network »*, dans une étude qu'il publie dans la revue *Human relations*. Dans son article « Classs and Committees in a Norweigian Island Parish », devenu une référence en la matière, il donne une description de l'organisation sociale d'une communauté habitant une petite île norvégienne dans laquelle il a séjourné pendant deux ans. L'étude ethnographique de Barnes porte sur une communauté de 4600 habitants qui vivent à l'ouest de la Norvège sur l'île de Bremnes. Leinhard (1977), montre que l'étude de Barnes a deux objectifs principaux : « *le premier concerne le fonctionnement du système des classes sociales (class system) dans un Etat qui se flatte d'être égalitaire : c'est pour traiter de ce premier objet que l'étude se concentre sur les relations face-à-face dans lesquelles est censé se manifester un class system ; Le second repose sur la manière dont est organisée l'action sociale dans une telle société : l'attention va alors au travail des divers conseils (committees) qui font la vie publique de Bremnes »* (ENS Cachan, 2005-2006, p.1)

Afin de présenter l'ensemble des relations existantes entre les insulaires, Barnes différencie trois « champs » d'étude dans le système social de Bremnes :

1. **Le champ « territorial » (*« territorially-based social field »*)** où les relations se forment à partir des enjeux administratifs et politiques de la société.
2. **Le champ « industriel » (« social field generated by industrial system »)** qui concerne les relations de travail et de commerce.
3. **« Le réseau social » (*« social network »*)**, qui désigne les relations informelles entre les habitants de l'île (connaissances, amis, voisins, parents…). Ce troisième champ est celui qui retient l'attention de Barnes qui en donne les propriétés structurelles.

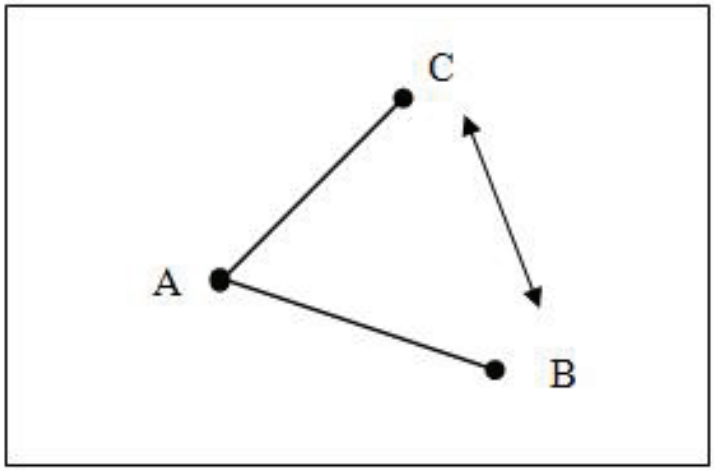
Concernant ce troisième champ, Beniate *et al.* (2014) affirment que *« Barnes imagine ce réseau constitué d'un ensemble de points reliés les uns aux autres par des lignes. Les points correspondant à un individu ou un groupe d'individus, et les lignes attestant des interactions entre eux »* (p.6). Barnes relève aussi que chaque habitant de l'île appartient à plusieurs groupes sociaux et que ces derniers s'entrecroisent (Mercklé, 2013). Mercklé (2013) ajoute que *« certains sont à base territoriale ou administrative, d'autres à base économique (c'est le cas en particulier des différents équipages des bateaux de pêche), et d'autres enfin, reposent sur le jeu des relations sociales »* (p.193).

Mercklé (2013) relève que *« la clé de l'énigme » pour Barnes (1954) « se trouve dans cette troisième sphère sociale, qu'il décrit ainsi dans ce passage qui lui vaut ce fameux droit d'auteur sur la notion de réseau »* (p.193) :

> *« Chaque individu a un certain nombre d'amis, et ces amis ont leurs propres amis ; certains de ses amis se connaissent les uns les autres, et d'autres non. Il me semble approprié de parler de réseau pour désigner cette sphère sociale. L'image que j'ai en tête est celle d'un ensemble de points qui sont reliés par des lignes. Les points de cette image sont des individus, ou parfois des groupes, et les lignes indiquent quelles sont les personnes qui interagissent les unes avec les autres »* (p.193).

Beniate *et al*. (2014) expliquent que dans son étude, *« Barnes explicite les caractéristiques structurales de ces réseaux. Notamment, il évoque l'idée de relations « transitives ». A partir du moment où une personne A est en contact avec B et C, il y a de fortes chances que ces deux dernières se connaissent »* (p.6). Les liens s'opèrent de la manière suivante : *« dans ce champ sont donc reliés entre eux des paires d'individus qui se reconnaissent mutuellement un statut social à peu près égal. Les liens de ce champ ne sont pas stables : ils peuvent se défaire, il peut s'en former de nouveaux »* (ENS Cachan, 2005-2006, p.2). Trois degrés distincts apparaissent alors. Le premier degré concerne celui des contacts directs ; le second englobe l'ensemble des contacts de nos contacts ; le troisième degré se forme par les contacts de nos contacts de deuxième degré (Rigaud, 2016).

Figure 23. Représentation des connexions professionnelles : la rentabilité de « la force des liens faibles » d'après M. Granovetter (1973)



Source. RIGAUD. P., (2016). « Les réseaux sociaux s'introduisent dans le programme de SES et sur les bourses américaines », Melchior, le site des sciences économiques et sociales, (en ligne).

Autrement dit, *« si un individu A connaît B et C, qui ne se connaissent pas, il peut suggérer à B d'entrer en relation avec C s'il pense qu'ils partagent des intérêts communs, une expertise ou des réflexions proches »* (Rigaud, 2016).

Lors de notre enquête sur le terrain, nous avons relevé l'existence de divers réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment. Nous avons dressé une classification à partir de nos interviews, et de notre analyse.

Tableau 32. Verbatims sur les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*CLTV 1 - A Montpellier le cercle le plus influent est le Cercle Mozart.* **Collectivité Urbaniste 1**
V2	*ENT 1 - Il y a les réseaux liées aux croyances : réseau des protestants, des juifs, sports, franc-maçonnerie, le Cercle Mozart.* **Employé 1**
V 3	*BET 3 - On trouve de tout dans le bâtiment, la franc maçonnerie, les fédérations, le Rotary, le Cercle Mozart, le Lions club, les réseaux religieux (catholiques, juifs).* **Ingénieur-bâtiment 3**
V4	*CDTV1 - Vous avez des réseaux qui se composent de fédérations, d'associations, de syndicats et puis vous avez des réseaux plus fermés tels que la Franc-Maçonnerie, des obédiences religieuses, des cercles informels.* **Conducteur de travaux 1**
V5	*A1 - Certains font partie d'associations comme l'association AMO, il y a l'ordre des architectes, le Cobaty, la franc-maçonnerie…* **Architecte 1**
V6	*A4 - Il y a les confréries comme par exemple la franc-maçonnerie, les cercles et notamment le Cercle Mozart, mais aussi des associations comme l'association AMO, la fédération du bâtiment, l'ordre des architectes….* **Architecte 4**
V7	*ENT 2 - Les réseaux qui existent dans le secteur sont la FPI (la Fédération des Promoteurs Immobiliers), qui est un conglomérat de personnes. Il y a également l'ordre des architectes, la Fédération du Bâtiment, la Capeb…* **Dirigeant 2**
V8	*ENT 6 - Il y a par exemple, la franc-maçonnerie, le cercle des joyeux pétanqueurs, les jeunes dirigeants, etc.* **Employé 6**
V9	*ENT 3 - Je suis à la fédération du bâtiment, au syndicat des métalliers… J'appartiens également à des réseaux plus « personnels » et au MEDEF.* **Dirigeant 3**
V10	*A2 - A Montpellier ce sont la franc-maçonnerie, les obédiences religieuses, les fraternelles, la fédération du bâtiment.* **Architecte 2**
V11	*A6 - Beaucoup rentrent dans la franc-maçonnerie pour améliorer leurs affaires, pour se faire des relations, etc.* **Architecte 6**
V12	*BET5 - J'ai rencontré des personnes qui voulaient rentrer dans la franc-maçonnerie en espérant rentrer dans des marchés publics, surtout dans les collectivités.* **Ingénieur génie civil 5**
V13	*BET 8 - Je pense qu'il y a des réseaux religieux car des personnes font leurs affaires en se rencontrant à la synagogue.* **Ingénieur bâtiment 8**
V14	*BET6 - Il y a de tout dans le bâtiment. Vous avez des fédérations, des associations, des loges maçonniques, des cercles etc. Pour ma part j'appartiens au Cercle Mozart et au Cobaty.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V15	*ENT 5 - Vous avez par exemple : les syndicats du BTP, la Capeb, le Medef, la CJD, le Cobaty. Il y a aussi les réseaux institutionnels officieux qui rentrent dans la stratégie des acteurs. Il y a par exemple le Cercle Mozart ou la franc-maçonnerie.* **Dirigeant 5**
V16	*BET - 4 J'ai une ancienneté de 30 dans le business. Je fais partie de plusieurs réseaux dont le Cercle Mozart.* **Ingénieur hydraulique 4**

Tableau 33. Analyse de contenu sur les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

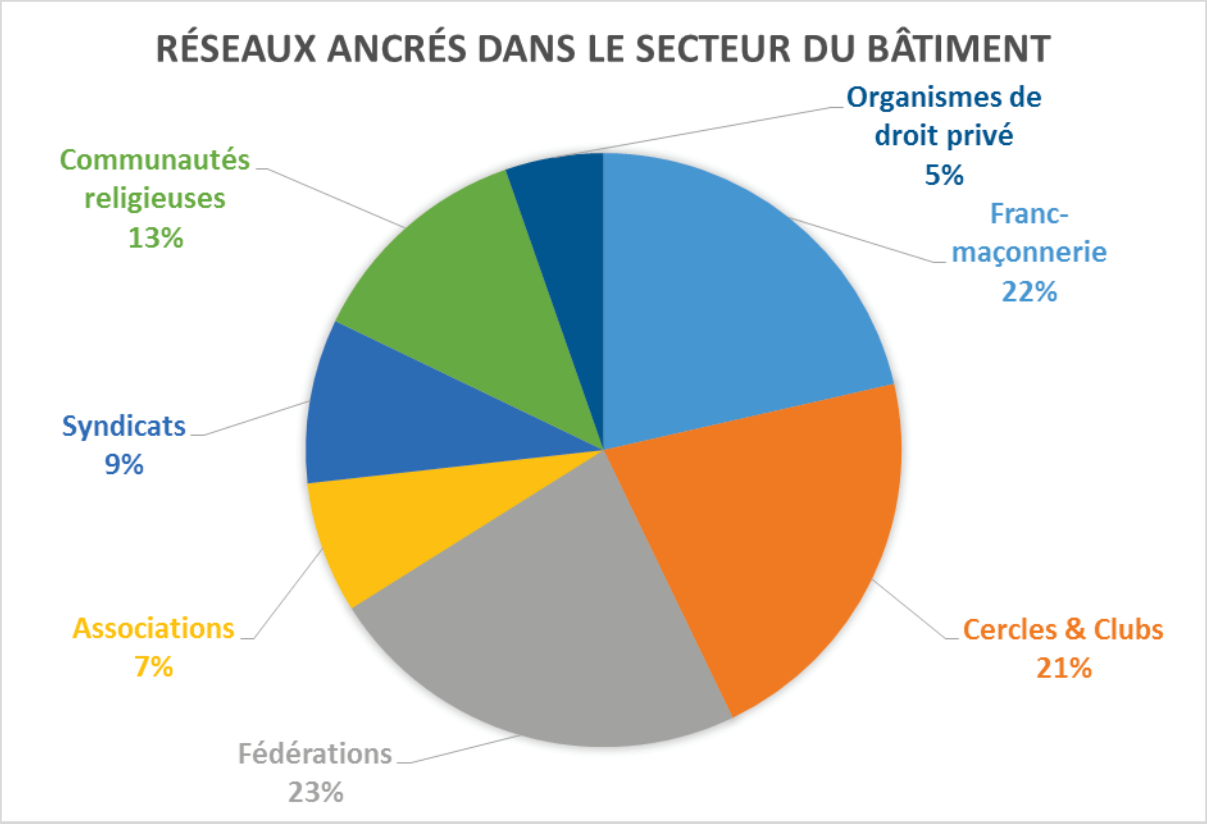
VARIABLES	F-M		CERCLES & CLUBS					FEDERATIONS				ASSOCIATIONS	SYNDICATS		COMMUNAUTES RELIGIEUSES			ORGANISMES DE DROIT PRIVE
	10		1					3				3	2		3			
SOUS-VARIABLES	Fraternelles	Loges maçonniques	Cercle Mozart	Lions Club	Rotary Club	CJP	CJD	COBATY	FFB	FPI	CAPEB	AMO	Syndicat des métalliers	MEDEF	Protestante	Juive	Catholique	Ordre des architectes
	1	1	6	1	1	1	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	1	3
TOTAL	12		12					13				4	5		7			3

La fréquence pour les fédérations est de 13. La Franc-maçonnerie et les cercles et clubs ont une part similaire de 12.Les communautés religieuses, 7. La fréquence correspondant aux syndicats est de 5. Les associations, 4 et les organismes de droit privé, 3.

Tableau 34. Détails sur les réseaux ancrés

FRANC-MAÇONNERIE	CERCLES & CLUBS	FÉDÉRATIONS	ASSOCIATION	SYNDICATS	ORGANISME DE DROIT PRIVE	COMMUNAUTÉS RELIGIEUSES
• Fraternelles • Loges maçonniques	• Cercle Mozart • Lions Club • Rotary Club • CJP (Cercle des Joyeux Pétanqueurs) • CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise)	• FFB : Fédération Française du Bâtiment • CAPEB : Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment • COBATY : Fédération Internationale de la Construction de l'Urbanisme et de l'Environnement • FPI : Fédération des Promoteurs Immobiliers de France	• AMO : Architecture et Maitre d'Ouvrage	• MEDEF : Mouvement des Entreprises de France • Syndicats des Métalliers	• Ordre des architectes	• Protestante • Juive • Catholique

Figure 24. Représentation graphique des réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment



23% des acteurs interviewés ont parlé de fédérations lorsque nous leur avons demandé quels sont les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment. 22% ont souligné l'existence de la franc-maçonnerie contre 21% pour les cercles et les clubs. Les communautés religieuses enregistrent une part de 13%. Les syndicats, 9%. Enfin, les associations enregistrent une part de 7% et les organismes de droit privé comme par exemple l'ordre des architectes, 5%.

Par rapport à nos travaux de recherche, nous nous sommes alors interrogés sur le caractère formel et informel des réseaux que nous avons identifiés. ***En effet, peut-on dire qu'un réseau dont l'organisation est formalisée comme les associations par exemple, qu'il est un réseau formel sachant qu'il se situe à l'extérieur de l'organisation formelle d'appartenance de chaque membre ?*** Si l'on s'appuie sur la littérature, on peut lire par exemple que toute structure formelle favorise l'apparition d'une structure informelle composée de groupes d'acteurs, de membres de l'organisation, qui développent des objectifs en faveur de l'organisation ou contre elles (Brunet et Savoie, 2003). ***Dans ce cas, ne pourrait-on pas dire que les réseaux mentionnés par les personnes interviewées sont tous des réseaux informels puisqu'ils se trouvent à l'extérieur de la structure formelle, (une entreprise par exemple) ?*** Les réseaux que nous venons de présenter peuvent véhiculer des valeurs idéologiques diverses

ou similaires mais leur fonctionnement peut comporter des différences. Ceci nous a amené tout au long de ce travail à distinguer différents niveaux de réseaux informels que nous exposons à la fin de cette sous-section. De plus, nous avons remarqué qu'à l'intérieur de ces réseaux, des petits groupes informels apparaissent et peuvent fonctionner aussi avec leurs propres valeurs et leurs règles. Nous avons donc distingué les valeurs des réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment de celles partagées entre des petits groupes de personnes

1.2. Les valeurs d'appartenance des réseaux ancrés dans le secteur

Les valeurs désignent un concept central des sciences sociales. Schwartz (2006) explique que *« pour Dukheim comme pour Weber, les valeurs sont fondamentales pour expliquer l'organisation et le changement au niveau de la société comme pour celui des individus. Les valeurs ont joué un rôle important non seulement en sociologie mais aussi en psychologie, en anthropologie et dans l'ensemble des disciplines connexes »* (p.929). On peut définir les valeurs de la manière suivante : *« les valeurs sont des grands principes moraux servant de repères aux individus dans la conduite de leur vie sociale. Elles sont interdépendantes et constituées en système. Aux valeurs sont attachées des règles de comportement social dont la transgression peut être sanctionnée »* (l'Etudiant, *n.d*, p.1). Pour analyser les réseaux sociaux, il convient d'intégrer l'étude des processus de socialisation (Bidart, 2012). Bidart (2012) ajoute *« qu'en adoptant une perspective interactionniste de la socialisation, on comprend alors que la taille et la forme du réseau social influencent la construction des identités, et réciproquement. De plus, comme la socialisation est un processus continu, une approche dynamique des réseaux permet de saisir les transformations de l'entourage en tant que système d'acteurs de la socialisation »* (p.8). Emile Durkheim, l'un des fondateurs de la sociologie française a consacré une grande partie de son œuvre à la sociologie de l'éducation (*l'Education morale*, 1902). L'approche de Durkheim est holiste et déterministe (Burawoy, 2009). Durkheim appréhende la socialisation comme un processus de transmission linéaire qui s'opère par l'éducation comprise comme la transmission contrainte d'un « esprit de discipline » et d'un « attachement aux groupes sociaux » (Dantier, 2003). Dans *les 100 mots de la sociologie*, (2013) Michel Castra définit la socialisation comme *« les mécanismes de transmission de la culture ainsi que la manière dont les individus reçoivent cette transmission et intériorisent les valeurs, les normes et les rôles qui régissent le fonctionnement de la vie sociale »* (en ligne). Nous rappelons qu'au sein du réseau, les individus sont en interrelation et que le *but* de ce dernier est de transmettre les normes et les valeurs.

Durant nos interviews, nous avons relevé que les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment peuvent véhiculer des valeurs idéologiques qui reposent de manière générale sur la spiritualité au sens large du terme, le business et la religion. Avant de présenter nos résultats, il nous paraît important de revenir sur la notion de spiritualité car nous avons traité nos résultats en incluant différentes sous-variables à la variable *spiritualité*. Nous voulions en donner les raisons afin d'éviter certaines confusions notamment avec la religion car nous avons distingué les deux notions au cours de notre analyse.

- ***La spiritualité et la religion***

La spiritualité a fait l'objet de bon nombre de travaux car elle fait partie des notions qui touchent à des mouvements de fond de la culture (G3i, *n.d*). Toutefois, on peut entendre de plus en plus le mot spiritualité sans toujours vraiment savoir ce que l'on véhicule sous ce vocable. La notion de spiritualité est issue du latin ecclésiastique *spiritualitas* qui vient historiquement de la religion (Herve-Desirat, 2012). D'après le document « La spiritualité n'est plus le monopole des religions, les pratiques interconvictionnelles s'imposent » du Groupe interconvictionnel G3i, on relève que « la spiritualité *a longtemps été interprétée comme l'expression d'une relation de l'être humain avec un être supérieur, une réalité ultime (Dieu). La spiritualité désignait l'ensemble des démarches menées en vue de se procurer le salut : initiations, rituels, méditations, retraites, prières, pratiques ascétiques, expérience mystique, etc. Analysant le mot spiritualité dans un excellent article du Tome X du Dictionnaire de spiritualité ascétique et mystique, Aimé Solignac retrace rapidement l'histoire européenne de ce terme » en lui attribuant trois sens principaux au cours des siècles : un sens religieux, celui que l'on repère quand on parle de vie spirituelle ; un sens philosophique pour désigner un mode d'être ou un mode de connaître au sein d'une opposition entre l'esprit et la matière (spiritualisme vs matérialisme) qui s'est souvent muée en opposition entre intériorité et extériorité ; un sens juridique perceptible dans l'antithèse entre spirituel et temporel »* (p.1).

La recherche de Solignac l'amène à conclure que *« le sens philosophique ne subsiste plus guère que dans des expressions consacrées comme « la spiritualité de l'âme » ; le sens juridique a pratiquement disparu à la fin du XVI° siècle. Par contre, le sens religieux a fini par prédominer. »* (G3i, *n.d*).

Cependant, depuis les travaux d'Aimé Solignac, le sens du mot spiritualité a évolué apportant ainsi aux usages du terme *spiritualité* un élargissement qui a entraîné dans un même temps une profonde mutation dans l'organisation des convictions de nos contemporains (G3i, *n.d*). A partir de l'évolution de la signification de la spiritualité, on ne peut pas ignorer l'émergence d'autres formes de spiritualités, authentiques et laïques, qui se manifestent sous la forme de traditions diverses par rapport aux spiritualités d'origine religieuse (G3i, *n.d*). Dans son ouvrage, *Diriger avec son âme : Spiritualité et leadership* (2014), Catherine Voynnet-Fourboul souligne que *« pour certains auteurs académiques la spiritualité n'est pas la religiosité »* (p.36). Afin de comprendre et de définir la notion de spiritualité, nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage de Catherine Voynnet Fourboul qui désigne cette notion de la manière suivante : *« la spiritualité est une notion beaucoup plus large que n'importe quelle religion organisée et détentrice de doctrines et dogmes. La quête spirituelle constitue un processus dynamique par lequel les individus cherchent à découvrir leur potentiel, leur finalité ultime, leur relation personnelle avec quelque chose de plus grand qui peut ou ne pas être Dieu »* (p.36).

Tableau 35. Différences entre la spiritualité et la religiosité (Giacalone et Jurkiewicz 2003)

Spiritualité	Religiosité	Sources
Une recherche intérieure de sens	Un système de croyances organisées	Duchon Plowman (2005)
Sujet approprié de discussion sur le lieu de travail – informel, personnel, universel, tolérant	Sujet non approprié de discussion sur le lieu de travail – dogmatisme, intolérance	Mitroff Denton (1999)
Indépendant de la religion	Peut servir de véhicule, de carte pour développer sa spiritualité	Kale (2004)
Vaste concept qui représente des croyances et valeurs	Concept plus étroit qui réfère à des comportements, dogmes et doctrines	Fry (2003)
Regard sur l'intériorité, plus inclusif, universel, interconnexions	Regard extérieur selon les rites et rituels. Parfois dogmatiques, exclusif.	Klenke (2003)
Non caractérisé par une affiliation ou un idéal	Caractérisé par la fréquentation du lieu du culte, les prières, engagement dans les activités paroissiales, le respect du dogme etc.	Giacolone Jurkiewicz (2003)
Lien théorique et empirique entre spiritualité et éthique	Pas de relation claire entre religion et éthique	Giacolone Jurkiewicz (2003)

Source. VOYNNET-FOURBOUL. C., (2014). Diriger avec son âme : Leadership et Spiritualité, éditions EMS, p.36.

Catherine Voynnet-Fourboul distingue l'enseignement religieux de la spiritualité de la manière suivante : *« L'enseignement religieux porte sur le dogme et sur les prières rituelles. La spiritualité concerne les qualités de l'esprit humain tel que l'amour, la compassion, la patience, la tolérance, le contentement, le sens de la responsabilité et de l'harmonie qui conduisent au bonheur pour soi et les autres. Les préoccupations spirituelles sont donc séparées des préoccupations des groupes religieux, et il existe même potentiellement un risque de contradiction lorsque la spiritualité est vue à travers le prisme de la religion »* (p.36-37)

Voynnnet-Fourboul (2014) souligne que pour Schwartz (1992*), « la spiritualité est une valeur de base quasi universelle »* (p.37). Elle ajoute que *« l'objectif des valeurs de spiritualité est le sens, la cohérence et l'harmonie intérieure, obtenus en transcendant la réalité quotidienne. La formation de la spiritualité se produit grâce à des expériences volontaires ou non, prévues ou imprévues qui forment notre spiritualité depuis notre enfance parfois ou avec sans instruction religieuse* » (p.37).

Tableau 36. Verbatims sur les valeurs véhiculées par les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

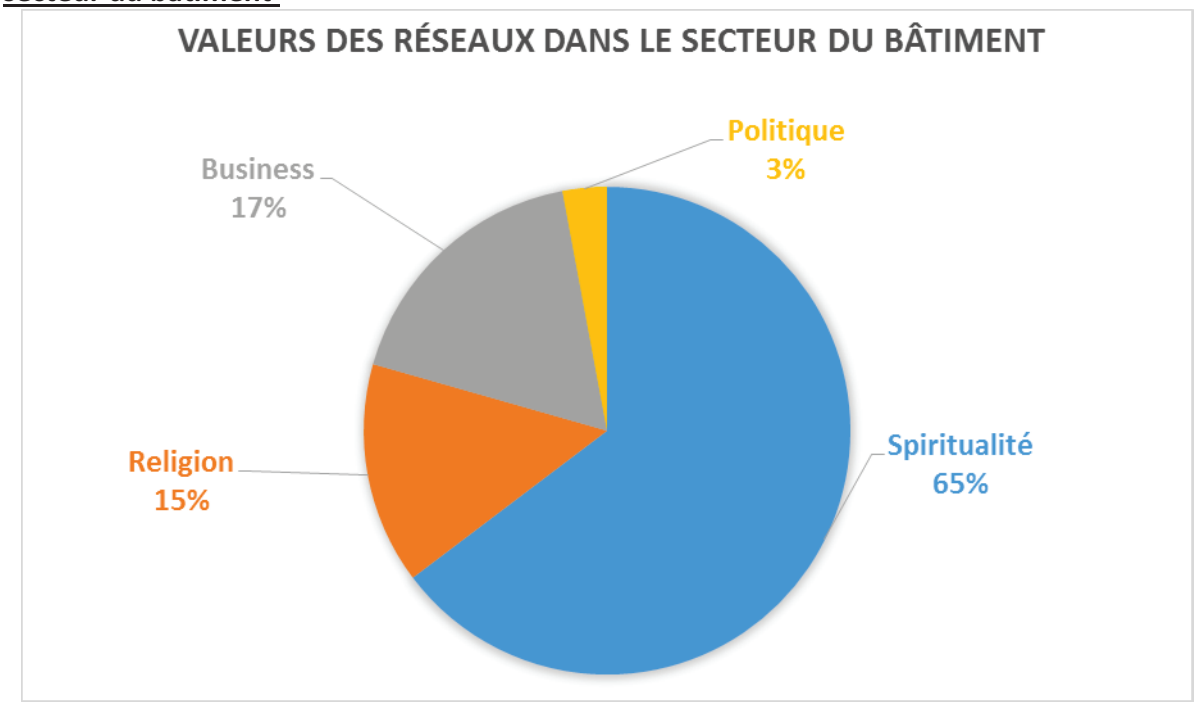
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Dans la franc-maçonnerie il y a une espèce d'élévation spirituelle* **Employé 1**
V2	*BET 2 - Certains réseaux sont beaucoup ancrés dans la philosophie et la spiritualité…* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 2**
V3	*BET 4 - Ensuite il est vrai que certains réseaux tels que la franc-maçonnerie sont plus orientés vers une philosophie de vie même si ça n'empêche pas de faire des affaires.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*BET 6 - Au Lions club, c'est une réflexion très humaniste et peut-être le prestige, la reconnaissance d'en faire partie.* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 6**
V5	*BET 8 - Au Rotary, c'est plus basé sur la finance ; dans la franc-maçonnerie il y a une espèce d'élévation spirituelle.* **Ingénieur bâtiment 8**
V6	*A 3 - Certains réseaux valorisent des valeurs politiques ou humanistes par exemple.* **Architecte 3**
V7	*A 4 - Sur un projet, je me suis rendu compte que les mecs étaient potes à la synagogue.* **Architecte 4**
V8	*BET 9 - il y a des réseaux qui se construisent autour de la religion (catholiques, juifs).* **Ingénieur fluide 9**
V9	*BET 8 - Il y a une certaine reconnaissance qui s'opère en adhérant aux réseaux.* **Ingénieur bâtiment 8**
V1	*BET 3 - Il y a de tout, il y a les réseaux qui se construisent autour d'un lien spirituel, par exemple. Les membres arrivent à créer des liens autour de la spiritualité, l'élévation de soi qui passe par le prestige de faire partie d'un réseau.* **Ingénieur bâtiment 3**
V11	*CLTV 1 - Dans la franc-maçonnerie, il y a un côté très spirituel, humaniste. Au Lions Club aussi, il y a une recherche de l'épanouissement de chaque membre, de l'être humain.* **Collectivité urbaniste 1**
V12	*ENT 3 - Les valeurs sont diverses, on trouve des valeurs humanistes, spirituelles, religieuses mais les gens font aussi du business.* **Dirigeant 3**
V13	*ENT 7 - Les membres peuvent partager des valeurs humanistes, religieuses, par exemple et créer des liens qui débouchent sur des affaires.* **Dirigeant 7**
V14	*ENT 2 - Les réseaux qui nous permettent de nous élever spirituellement engendre des relations de confiance entre nous. Cela favorise les échanges.* **Dirigeant 2**
V15	*ENT 4 - Il y a un genre de spiritualité et d'humanisme car beaucoup de réseaux mettent en valeur leur volonté de favoriser l'entente, l'élévation de soi, la reconnaissance, etc.* **Employé 4**
V16	*CDTV 1 - Il y a des réseaux qui se construisent autour d'une volonté commune de développer l'économie du territoire, de la ville. Il y a un lien lié à l'économie, aux affaires.* **Conducteur de travaux 1**
V17	*A 2 - Les valeurs des réseaux reposent sur le business. Les gens y vont pour faire des affaires…* **Architecte 2**
V18	*A 6 - Le réseau est un genre de système de privilèges, c'est un système perverti. Beaucoup rentrent dans la franc-maçonnerie pour améliorer leurs affaires, pour se faire des relations, etc* **Architecte 6**
V19	*BET 1 - De manière générale le réseau est très sélectif voire même élitiste. Ca dépend des réseaux mais valeurs peuvent être liées à la religion, la philosophie, le business, etc.* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 37. Analyse de contenu des valeurs véhiculées par les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	SPIRITUALITE	RELIGION	BUSINESS	POLITIQUE
TOTAL	8	5	2	1
Sous-variables	Prestige – Reconnaissance – Elévation de soi : 5 Philosophie : 2 Humanisme : 7		Faire des affaires : 4	
TOTAL	22	5	6	1

A partir de notre analyse de contenu, la spiritualité a une fréquence de 22, le business (6), la religion (5) et la politique (3).

Figure 25. Représentation graphique des valeurs véhiculées par les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment



Les valeurs idéologiques identifiées lors de notre enquête sont la spiritualité pour 65% des personnes interviewées. Pour 17% des acteurs, la valeur de partage est liée au business. 15% ont parlé de religion et 3% ont énoncé la politique.

Comme nous l'avons vu, d'autres valeurs ont été mentionnées dans le chapitre 3 de la PARTIE 1 de cette thèse mais elles correspondent à un partage de ces dernières entre des personnes qui font partie de petits groupes qui naissent dans le réseau informel.

1.3. Processus d'entrée dans le réseau et dans le groupe : cotisation, cooptation formelle et informelle

Lors de nos enquêtes, nous avons identifié que le processus d'entrée dans les réseaux s'opère de deux manières, soit par ***cotisation*** soit par ***cooptation***. La cooptation étant un processus d'adhésion majoritaire sur notre terrain de recherche, nous avons tenu à clarifier cette notion à partir de la littérature anglo-saxonne et plus particulièrement de la pensée de Philip Selznick (1993). Philip Selznick a été professeur de sociologie et de droit à l'université de Californie à Los Angeles. Il est considéré comme l'un des grands penseurs du management. Son expérience d'enseignant et de chercheur dans le champ de la théorie des organisations lui a permis de développer une vision originale sur les problèmes des organisations modernes. D'après une étude qui l'a conduit sur la Tennessee Valley Authority, Selznick a mis en exergue certains principes qui permettent de comprendre l'analyse de l'organisation formelle : l'organisation bureaucratique est une structure sociale adaptative. Just et Michelsen (1995) indiquent que le terme cooptation a été utilisé par Selznick (1949) pour se référer à un processus politique utilisé par les systèmes et les organisations démocratiques comme une force qui contrôle l'opposition et ainsi qui préserve la stabilité et sa propre organisation. Cette forme d'organisation informelle donne lieu au développement d'une structure informelle dans l'organisation formelle. Dans ses travaux, Selznick a analysé les mécanismes de la bureaucratie qu'il étudie d'un point de vue structurel et fonctionnel, et non pas comme un système fermé. L'étude doit présenter les aspects du comportement organisationnel interne. Pour atteindre ses objectifs l'organisation utilise deux mécanismes de défense qui sont ***l'idéologie*** (valeurs) et ***la cooptation*** (Eckstein, 1999). ***L'idéologie*** reflète l'ensemble des croyances et des idées développées au sein de la structure formelle comme les valeurs par exemple. ***La cooptation*** quant à elle, représente l'entrée de nouvelles personnes, des méthodes et des solutions afin de réduire les menaces (Selznick, 1993).

La cooptation reflète une tension entre l'autorité formelle et le pouvoir social. Cette autorité est toujours incarnée dans une structure et un leadership particulier mais le pouvoir social lui-même à un lien avec des facteurs objectifs et subjectifs qui contrôlent la loyauté et une manipulation potentielle de la communauté (Eckstein, 1999). Lorsque l'autorité formelle ou le leadership reflètent un réel pouvoir social, la stabilité est assurée. Cependant, lorsque *« l'autorité formelle ou le leadership sont séparés des sources du pouvoir de manière continue, leur existence est menacée »* (Selznick, 1949, p.15). La cooptation développée par Selznick inclut la cooptation formelle et informelle (Courpasson et Vallas, 2016). Selznick (1949) désigne *« la première forme de cooptation explicitement décrite comme étant une réponse adaptative »* (Selznick, 1949, p.35). De plus, Selznick ajoute que la cooptation informelle apparaît lorsqu'il y a un réel partage du pouvoir (1949). En revanche, Courpasson et Vallas (2016) indiquent que *« la cooptation formelle renvoie seulement à la responsabilité du pouvoir plutôt qu'à la séparation du pouvoir »* (p.309). Selznick (1949) inscrit les deux formes de cooptation formelle et informelle dans un genre de mécanismes de défense de la part de l'organisation. La cooptation est le processus par lequel un moyen institutionnel interfère sur une organisation et apporte des changements à sa direction, à sa structure ou à sa politique. La théorie de la cooptation développée par Selznick définit le processus qui facilite la survie des organisations à partir des mécanismes de cooptation formelle ou informelle. Ces mécanismes permettent à une organisation de coopter des membres en son sein, notamment ceux qui pourraient potentiellement lui être néfastes. Ce mécanisme de cooptation, non sans risque permettrait ainsi de réduire les risques.

Tableau 38. Verbatims sur les processus d'entrée dans le réseau

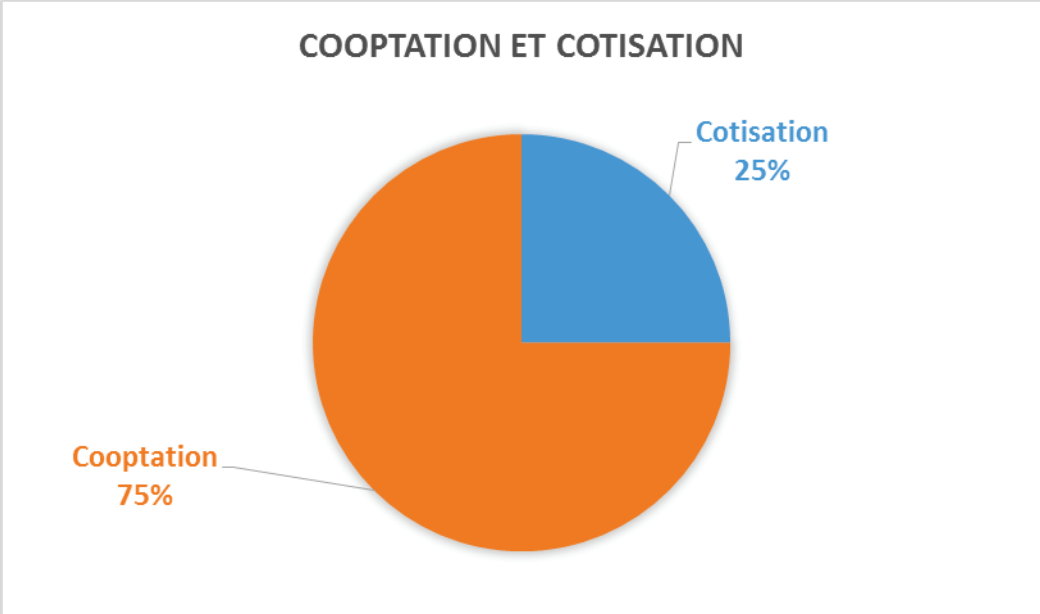
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 9 - Dans mon cas, j'ai été coopté par rapport à mes compétences techniques.* **Ingénieur fluide 9**
V2	*CLTV 1 – Pour adhérer à un réseau politique, c'est la convergence des idées qui permet de le faire, les valeurs partagées.* **Collectivité Urbaniste 1**
V3	*ENT 8 – Le critère de droit d'entrée a lieu lorsque les relations se nouent en fonction de l'intérêt commun.* **Employé 8**
V4	*A 2 - Il faut avoir les même valeurs, être capable de rendre service aux autres membres. Il faut qu'il y ait un échange entre les membres.* **Architecte 2**
V5	*ENT 3 - La question relative au pouvoir par rapport à l'entrée dans le réseau est très importante* **Dirigeant 3**
V6	*A 1- Dans le réseau, il y a beaucoup d'entraide. Si on ne peut pas répondre aux attentes des membres, alors on ne rentre pas dans le réseau.* **Architecte 1**
V7	*CDTV 1 - Pour être coopté ? Je dirais qu'il faut avoir une bonne réputation, de bonnes compétences, les mêmes valeurs aussi.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*PI 1 – Les gens qui n'apportent rien et qui n'ont pas de pouvoir ne sont pas cooptés. Le réseau a un but et nous devons être vigilants par rapport à la cooptation de nouvelles personnes.* **Promoteur immobilier 1**
V9	*A 4 - Dans le réseau, on peut montrer que l'on est influent. Pour y rentrer, il faut avoir du pouvoir dans le secteur et adhérer aux valeurs du réseau.* **Architecte 4**
V10	*BET 1 – La cooptation est un genre de garantie pour le réseau, car un coopteur ne recommandera pas une personne en qui il n'a pas confiance, qui ne possèdent pas de compétences, de valeurs similaires, par exemple.* **Ingénieur géothermique 1**
V11	*BET 4 – Les membres du réseau s'appuient beaucoup sur la réputation des gens dans le secteur. Ils veillent à coopter des personnes qui possèdent des compétences, qui travaillent bien, par exemple.* **Ingénieur hydraulique 4**
V12	*A 8 - Il faut avoir du pouvoir pour participer à la vie d'un réseau.* **Architecte 8**
V13	*ENT 4 – Il faut qu'il y ait une relation gagnant-gagnant, autrement on ne rentre pas dans le réseau.* **Employé 4**
V14	*ENT 9 – Si l'on a ni d'influence, de pouvoir dans le milieu, ni de compétences, on ne se fait pas coopter.* **Employé 9**
V15	*BET 11 – La cooptation est un gage d'excellence, quelque part. Plus on coopte des gens qui ont des compétences, du pouvoir, plus le réseau se développe de manière positive.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V16	*BET 5 – Pour rentrer dans réseau, il faut répondre à ses attentes car nous avons besoin de former une masse, de réunir le socle.* **Ingénieur génie civil 5**
V17	*BET 2 - Pour pouvoir rentrer dans un réseau ce sont souvent les prix qui jouent. Il faut pouvoir rentrer dans un marché.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V18	*A 5– La cooptation se base sur les compétences professionnelles et sur les éventuelles retombées économiques pour chaque personne. Il y a des arrangements par rapport au prix, aux délais, l'accès à des projets, etc.* **Architecte 5**

Tableau 39. Analyse de contenu sur la cotisation et la cooptation

VARIABLE	COTISATION	COOPTATION
TOTAL	6	18

La fréquence liée à la cotisation est de 8 contre 18 pour la cooptation.

Figure 26. Représentation graphique de la cotisation et de la cooptation



La cooptation a une part de 75% contre 25% pour la cotisation. Ce graphique nous permet de mettre en avant que deux types d'adhésion aux réseaux existent et que la cooptation est majoritaire dans le secteur du bâtiment.

A partir de cette analyse, nous avons cherché à identifier quels sont les critères de droit d'entrée et plus particulièrement ceux de la cooptation qui sont pris en compte par les acteurs dans le secteur que nous avons étudié.

1.4. Les critères de la cooptation

Par rapport à notre analyse sur le processus d'entrée cotisation et/ou cooptation, nous avons remarqué plusieurs types de cooptation. Ce résultat nous amène à nous interroger sur les différents critères de la cooptation. ***Autrement dit, sur quels critères se basent les membres afin de coopter un individu ?*** Par rapport à la cooptation informelle, deux types apparaissent. D'un côté nous avons le réseau de grande taille, par exemple une association avec des valeurs idéologiques et de l'autre côté nous avons un genre de cooptation qui s'effectue par rapport à d'autres valeurs dans des réseaux de plus petites tailles, des groupes (Section 2 – Chapitre 3).

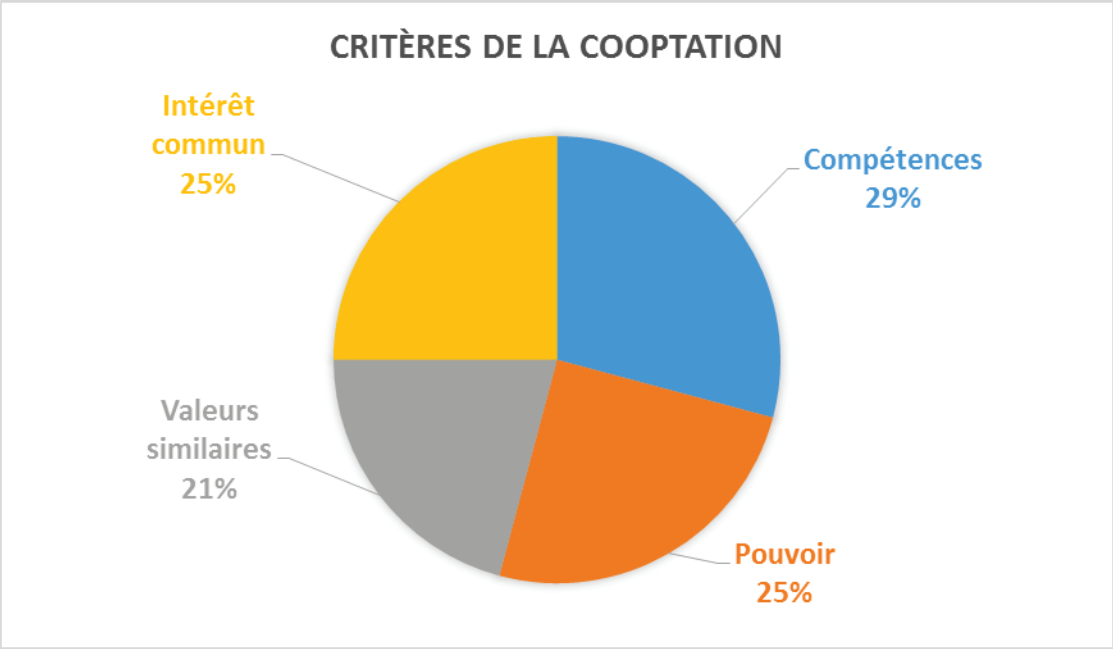
A partir des *verbatims* sur les processus d'entrée dans le réseau, nous avons procédé à une autre analyse de contenu : celle sur les critères de la cooptation entre les membres.

Tableau 40. Analyse de contenu des critères de droit d'entrée dans le réseau (cooptation)

VARIABLES	COMPETENCES	POUVOIR	VALEURS SIMILAIRES	INTERET COMMUN
TOTAL	7	6	5	4
Sous-variables				Arrangement – Prix : 2
TOTAL	7	6	5	6

Nous pouvons voir que la fréquence liée aux compétences à une part de 7. Le pouvoir et l'intérêt commun enregistrent une fréquence de 6. Enfin, le partage de valeurs similaires entre les membres est de 5.

Figure 27. Représentation graphique des critères de droit d'entrée dans le réseau (cooptation)



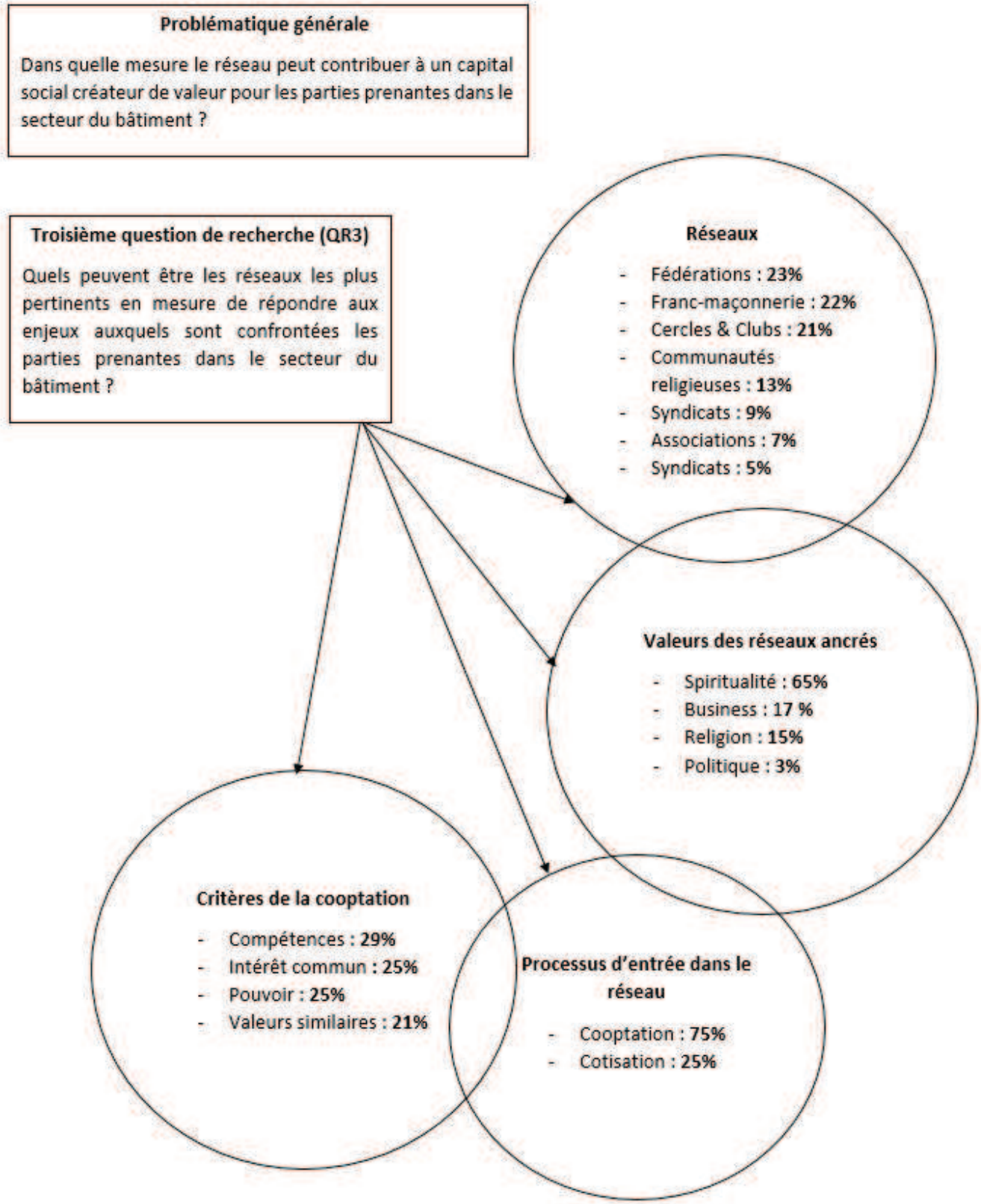
Pour 29% des acteurs interviewés, les compétences rentrent dans les critères de la cooptation. 25% ont souligné le pouvoir dans le secteur ainsi que l'intérêt commun. 21% ont mentionné l'importance des valeurs partagées entre les acteurs. Étant donné que 29% des personnes interviewées ont souligné l'importance des compétences, on peut se demander si le réseau ne participe pas à la construction d'une ressource nommée « capital social ». Nous traitons cette question dans la section 2 de chapitre.

CONCLUSION SECTION 1

Dans cette section 1, nous avons traité de l'analyse empirique et théorique du concept de réseau puis nous avons étudié l'ancrage des réseaux dans le secteur du bâtiment. Grâce à ce travail, nous avons pu identifier qu'il existe des fédérations, des associations véhiculant des valeurs humanistes, philosophiques, politiques, des réseaux liés aux croyances religieuses, des syndicats, des organismes de droit privé, etc. Nous avons pu ensuite faire une distinction entre les réseaux formels et informels, notamment à partir des processus et des critères de droit d'entrée dans les réseaux. Nous avons relevé plusieurs critères basés par exemple, sur le partage des valeurs véhiculées par les réseaux comme la spiritualité, les valeurs

philosophiques et politiques. Nous avions aussi relevé d'autres valeurs dans le chapitre 3 de la PARTIE 1 qui sont partagées par des petits groupes qui se forment directement dans ces réseaux (l'entraide, le business et la confiance). Dans cette section, nous avons analysé les critères et les processus de droit d'entrée dans les réseaux, ce qui vient renforcer la distinction entre les réseaux formels et informels. Selon les réseaux, les critères se basent soit sur les compétences, sur le pouvoir des acteurs dans le secteur ainsi que sur l'intérêt commun. Le partage des valeurs est également un critère important pour entrer dans le réseau. Les processus d'entrée peuvent s'effectuer soit par la cotisation, soit par la cooptation formelle ou informelle.

Figure 28. Représentation synoptique de l'analyse empirique du concept de réseau dans le secteur du bâtiment



Section 2. L'apport du réseau dans la construction du capital social

Afin de répondre à nos interrogations à propos de l'apport du réseau dans la construction du capital social, nous nous sommes appuyés sur la théorie des réseaux sociaux, et plus particulièrement sur l'ouvrage du sociologue américain Mark Granovetter, *Le marché autrement.* Granovetter fait partie de ceux *« qui ont contribué à la renaissance de la sociologie économique, domaine maintenant très actif aux États-Unis comme en Europe, et tout particulièrement en France »* (Steiner, 2001, p.381). Dans cet ouvrage, Mark Granovetter propose cinq articles qui contribuent à l'analyse des réseaux sociaux. Le premier article traite de sa théorie relative à « la force des liens faibles » (« The strenght of the weak ties »), (1973). La force des liens faibles est une théorie sur la diffusion de l'information dans les cercles sociaux (Legon, 2011). Pour Granovetter, *les liens faibles* correspondent aux personnes et aux connaissances avec lesquelles un individu a seulement des contacts brefs ou occasionnels. Les liens forts en revanche permettent de faire circuler une information largement redondante car ils correspondent aux relations qui s'appuient sur le temps passé entre les individus, la fréquence et l'intensité émotionnelle (famille, amis, collègues…). Contrairement aux liens forts, les liens faibles favorisent l'introduction d'informations nouvelles (Granovetter, 1973). Pour expliquer l'impact de ces liens sur la vie courante, Granovetter prend l'exemple de la recherche d'emploi d'une population de cadres à Boston. Dans ce contexte, un chercheur d'emploi aurait plus de chance de trouver un travail lorsqu'il s'adresse aux membres de son groupe de liens faibles plutôt qu'en demandant à son réseau proche (liens forts) (Chauvac, 2011). Ainsi, Granovetter fait la distinction entre les relations qui peuvent naître entre les individus en soulignant que *les liens forts* favorisent le contrôle social et la cohésion et que *les liens faibles* sont porteurs d'informations et de possibilités.

Nous avons ainsi identifié au cours de notre travail de recherche, le type de parties prenantes que peuvent rencontrer les acteurs dans les réseaux. Si nous avons voulu identifier le type de parties prenantes qu'il est possible de rencontrer dans un réseau, c'est parce que nous souhaitions déterminer quelles personnes peuvent rentrer dans la formation du capital social pour une personne. ***S'agit-il de personnes influentes ou non dans le secteur ? Ces individus ont-ils un statut particulier par rapport à d'autres ?***

Nous avons complété notre réflexion également à partir d'un second article de Mark Granovetter (tiré de son ouvrage *Le marché autrement*). Cet article traite « l'embeddedness » (« encastrement ») de l'action économique. « L'embeddedness », est un concept qu'emprunte Mark Granovetter à l'économiste hongrois Karl Polanyi (1983) (Laville, 2008). A l'instar de Polanyi, Granovetter indique que « la sociologie économique proposée est centrée sur les relations marchandes, c'est-à-dire le « cœur » de l'économie, en les envisageant sous l'angle de l'encastrement social » (Steiner, 2001, p.381). Ce type d'encastrement est appelé : *l'encastrement structurel* (1985). L'encastrement structurel indique que *« les relations économiques sont insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales dans des réseaux de relations de personne à personne qui apparaissent au niveau le plus élémentaire tout en étant reliés à un niveau plus global »* (Huault, 1998, p.83). Huault ajoute que *« l'approche en termes d'encastrement structurel aboutit à l'analyse précise des modèles concrets de relations sociales qui déterminent quel type de structure, d'institution et de comportements économiques émergeront »* (p.83). Autrement dit Polanyi et Granovetter considèrent que *« l'économie n'est pas indépendante du reste de la société mais qu'au contraire la dimension économique est encastrée dans le social »* (Le Velly, 2002, p.2). James Coleman (1988) complètera d'ailleurs cette théorie en soulignant que le contexte social est caractérisé par l'organisation des relations entre acteurs, c'est-à-dire les structures sociales. Grossetti (2015) indique que pour White, penseur de la socio-économie, (*New Economic Sociology*), *« l'encastrement définit par Granovetter ne prend pas suffisamment en compte ces effets d'émergence de réalités sociales de niveau plus macro »* (en ligne). Grossetti (2006) distingue trois dimensions : la masse (niveau micro et macro), le temps (durées), les généralités/contextes. A partir de *l'encastrement*, la troisième dimension liée aux généralités/contextes, considère l'émergence de nouveaux niveaux d'action (Grossetti et Bes, 2003).

Des auteurs de la nouvelle sociologie économique comme Zukin et Di Maggio (1990) ont distingué d'autres types d'encastrement des relations :

- ***L'encastrement cognitif,*** (Simon, 1978 ; March, 1991) qui met en avant que la rationalité est limitée, qu'elle est subjective, cognitive voire contextuelle.
- ***L'encastrement politique***, (Zukin et Di Maggio, 1990) qui souligne que les décisions économiques sont dépendantes de la sphère politique. Tel peut être le cas sur un territoire délimité.
- ***L'encastrement culturel***, selon lequel les aspects culturels construisent les institutions économiques et le monde des affaires et que les processus économiques ont une dimension culturelle irréductible (Di Maggio, 1994).

Au-delà de la pensée des divers auteurs que nous avons présentés ci-dessus, nous retenons comme Arrègle, Durand et Véry (2004) les trois dimensions du capital social qui ont été mises en évidence par Nahapiet et Ghosal, (1998). Ces dimensions viennent renforcer une analyse détaillée du capital social et elles permettent de le décrire. Il s'agit de ***la dimension structurelle*** (réseau formé par les relations entre les acteurs, la structure de ce réseau) ; ***la dimension relationnelle*** (nature des relations que les acteurs ont développées entre eux et à travers leur histoire, les sentiments d'obligation, de confiance, de normes) ; ***la dimension cognitive*** (ressources fournissant une représentation partagée et un système de représentations entre les acteurs [langage partagé, codes, histoires ou expériences communes...]) (Arrègle, Durand et Véry 2004). Le sociologue américain Ronald Burt (1992), qui a tendance à utiliser la notion de ***trou structural*** pour parler de capital social, *« le définit comme étant l'absence de relations entre acteurs redondants (équivalents) »* (Lazega, 1995, p.179). Pour Burt, il existe deux indicateurs de la redondance d'un contact. Le premier traite de la cohésion du réseau (plus les membres d'un réseau sont interconnectés, plus les contacts sont redondants) ; le deuxième repose sur l'équivalence structurale (deux personnes non connectées entre elles mais qui ont accès aux même sources d'information représentent des contacts redondants) (Lazega, 1995). Dans ce contexte, les individus ont alors la possibilité de se positionner comme intermédiaires et favorisent la création d'un pont structural (*the brocker*). Ce pont leur permet d'avoir un avantage certain autour de la gestion de l'information (Lazega, 1995).

Au-cours de notre travail, nous nous sommes demandé quel pourrait être le type de capital social disponible dans le secteur du bâtiment. Nous donnons dans la première sous-section de cette section 2, une définition de la notion de capital social.

2.1. La notion de capital social d'un point de vue théorique

Nous avons mobilisé les théories liées au concept de capital social car il est une base théorique qui permet d'expliquer comment les organisations peuvent réduire les coûts de transactions qu'elles doivent supporter. Le capital social est selon le sociologue Bourdieu : *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles »*, (1980, p.2). Cependant, dans la conception de Bourdieu l'accent est mis sur les relations sociales contrairement à d'autres pensées qui considèrent que le capital social s'appuie sur la notion de capital, ce qui nous renvoie à l'économie. Autrement dit, le capital social est *« un concept polysémique, par l'association du capital, qui évoque la richesse économique, et du social, qui renvoie, au moins a priori, au non-économique. C'est bien cet axe, qui va de l'économique au social et du social à l'économique, qui est la colonne vertébrale de ce concept »* (Ponthieux, 2006, p. 3). Deschenaux et Laflamme (2009) soulignent que *« ce concept qui a été mis en avant seulement à la fin des années 1980, est fondamental dans les sciences sociales pour analyser les dynamiques de développement de la société. A cette période, le capital social a deux approches qui l'appréhendent à partir d'aspects différents »* (en ligne). Il s'agit de l'approche ***individualiste*** et de l'approche ***collectiviste*** (Giuliano, 2007). L'approche *individualiste* met l'accent sur les capacités d'un acteur d'entretenir des relations avec d'autres individus afin d'obtenir un bénéfice dans sa propre vie sociale. Le capital social se construit ici à partir des choix rationnels de l'individu de développer des relations avec d'autres (Giuliano, 2007).

Pour James Coleman (1988), *« le capital social correspond aux caractéristiques d'une structure sociale qui facilitent les actions des individus au sein de la structure »* (Ponthieux, 2008, p.33). Dans son article « Social capital in the creation of the human capital » (1988), le sociologue américain James Coleman introduit le concept de capital social comme *« l'outil conceptuel de son entreprise de rapprochement par rapport à la théorie sociologique »* (Ndayegamiye, 2007 p.100). Afin de donner une illustration du capital social, *« James Coleman propose dans cet article fondateur paru en 1988 dans l'American Journal of Sociology, quatre exemples de la façon dont le capital facilite la coordination entre acteurs et est source de bien-être pour les individus »* (Rapport sur la Confiance et la Croissance, Département Questions sociales, 2007, p.4). Le Rapport sur la Confiance et la Croissance (2007) donne des détails par rapport à ces quatre exemples. *« **Le premier exemple** concerne le marché des diamantaires de New York. Leur appartenance à la même communauté religieuse et le haut degré de confiance qui existe par conséquent entre eux leur permettent de s'échanger pour expertise des diamants de grande valeur, sans avoir à consentir de lourdes dépenses de sécurité ou d'assurance. **Le deuxième exemple** évoque les étudiants activistes coréens, dont la coopération efficace s'explique par la force des liens qu'ils ont noués entre eux au sein de leurs écoles, de leurs villages ou de leurs paroisses. **Le troisième exemple** a trait aux pratiques de contrôle collectif des enfants par les parents dans les espaces publics de Jérusalem, permettant aux pères et aux mères de laisser sans crainte leurs enfants se rendre seul à l'école ou dans les parcs. Enfin, **le dernier exemple** concerne les pratiques des marchands du Caire, qui n'hésitent pas à s'envoyer mutuellement des clients, sûrs de la réciprocité de cette pratique, fondée sur la stabilité des familles et de la propriété et sur le sens de l'honneur qui régit les relations sociales »* (p.4).

L'exemple du marché des diamantaires de New-York illustre la coordination entre les acteurs. Pour Coleman (1988), *« ce marché est exemplaire car les diamantaires y font circuler entre eux sans formalité particulière, des pierres de grande valeur » ; leur garantie, c'est **la confiance** qu'ils ont les uns dans les autres »* (Ponthieux, 2004, p.4). Ponthieux (2004) ajouter que *« cette confiance est due au fait que le marché est tenu presque exclusivement par une communauté dans laquelle les liens familiaux et sociaux sont très denses ; par conséquent, si un diamantaire venait à chercher à tirer un avantage immédiat de la confiance qui lui est faite en se comportant de façon malhonnête, il serait immédiatement exclu du marché, et mis au ban de la communauté »* (Ponthieux, 2004, p.4).

Dans une communauté comme celle des diamantaires de New-York, la confiance établie entre les membres bénéficie à tous sur le marché (Ponthieux, 2004). Le capital social est ainsi définit par Coleman à partir de sa fonction : *« il n'est pas une entité unique, mais une variété de diverses entités qui possèdent deux caractéristiques en commun. Elles consistent à tenir compte de quelques aspects de la structure sociale et elles facilitent les actions déterminées des individus qui se trouvent à l'intérieur de la structure »* (Coleman, 1990 p.302). Autrement dit, l'individu agit selon son intérêt à l'intérieur d'un contexte qui comprend différents acteurs avec lesquels il aura des échanges, et qui l'influenceront dans ses choix (Giuliano, 2007). Pour Coleman, le capital social est *« un instrument qui permet de transcender l'analyse micro et macro en plaçant l'acteur et sa capacité à faire des choix dans sa définition »* (Deschenaux et Claude Laflamme, 2004, en ligne). D'un autre côté, l'approche collectiviste considère que la création de capital social émane du produit d'un échange réciproque qui ne repose pas uniquement sur l'intérêt individuel (Giuliano, 2007).

Au milieu des années 1990, le politologue américain Robert D. Putnam remet la notion de capital social à l'honneur en proposant un sens différent. Robert Putnam publie en 1993 son ouvrage fondamental : *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy* dans lequel il cherche à étudier les différences de performance institutionnelles des gouvernements régionaux en Italie. Il cherche en particulier à identifier les causes de ces inégalités. Dans la pensée de Putnam, le capital social se construit comme un bien public plutôt que comme un capital individuel (Giuliano, 2007). Dans ses travaux sur les inégalités entre les régions italiennes, R.D. Putnam remarque que *« les gouvernements régionaux du nord de l'Italie ont mieux réussi que ceux du sud »* (Thiébault, 2003, p.343). Après avoir relevé ces inégalités, Putnam cherche à identifier ce qui les différencie et se penche sur *le grand facteur d'explication que constitue la communauté civique, c'est-à-dire le modèle d'engagement civique et de solidarité sociale* (Thiébault, 2003, p.343). Putnam construit sa pensée à partir du degré de coopération, de réciprocité et de confiance qui caractérise une société (Thiébault, 2003). Ces divers éléments peuvent favoriser *« l'efficacité de la société dans la mesure où ils facilitent l'action coordonnée des individus »* (Putnam, 1993 p 169). Le philosophe, économiste et chercheur en sciences politiques américain Francis Fukuyama a lui aussi contribué à populariser la thématique du capital social et de la confiance. Dans son ouvrage *Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity* (1995), il défend la thèse selon laquelle « la capacité d'une nation à développer les institutions qui la rendent puissante et performante, dépend de l'aptitude à la confiance de sa population » (Rapport sur la confiance

et la croissance, 2007, p.6). Les travaux de Lin (1995) ont permis de mettre en évidence que *« le capital social résulte de l'investissement d'un individu dans ses relations avec d'autres »* (Deschenauxe et Laflamme, 2009, en ligne). Dans sa pensée, Lin (2001) souligne aussi le caractère réciproque des échanges dans un réseau d'acteurs (Deschenaux et Laflamme, 2009).

Au travers, de la littérature, nous pouvons finalement construire un lien entre les caractéristiques qui déterminent la dimension individualiste et celles qui définissent le caractère collectiviste du capital social. Pour Ponthieux (2006), *« ce lien se construit de l'économique au social, ce qui représente la colonne vertébrale du concept de capital social »* (p. 3). Pour Lin (1995), le capital social est perçu comme une caractéristique des groupes et des organisations alors que les individus ne sont que de simples « agents » retirant un profit de leur « appartenance ». Dans ce contexte, il y a donc un passage du réseau (dimension relationnelle) à la formation du capital social (dimension économique). Le capital social est entendu de diverses façons selon les chercheurs mais dans le Rapport de l'OCDE de 2001 *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*, *« le capital social représente les réseaux, les normes, les valeurs et les ententes qui facilitent la coopération au sein des groupes ou entre eux. Il faut le distinguer des dispositifs politiques, institutionnels et juridiques plus formels qui ont un rôle complémentaire dans ce processus »* (p.4). Pour Lin (2001), détenir du capital social, c'est être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage). Ainsi, le capital social peut apporter un soutien pour les parties prenantes et, est aussi un moyen d'accéder à des ressources, des informations, des projets, par exemple.

- ***Un modèle d'analyse des réseaux et leur impact sur la gestion des coûts de transaction***

A partir de la littérature, de nos observations sur le terrain et de nos résultats, nous avons cherché d'une part à déterminer les différents niveaux de réseaux informels que nous avons pu identifier dans le secteur du bâtiment ; d'autre part à proposer un modèle d'analyse des réseaux informels, et plus particulièrement sur *les différents niveaux de réseaux informels*. Nous ajoutons que selon le niveau, le réseau peut impacter sur la gestion des coûts de transaction, et en particulier les réduire. Si nous avons identifié différents niveaux, c'est parce que nous avons remarqué que chaque niveau présente des caractéristiques semblables et diverses en matière d'adhésion, de valeurs, de taille, de structure, de pouvoir social, etc. Pour conduire notre travail, nous nous sommes inspirés des différents niveaux du Web. A ce jour,

nous savons que le Web comprend cinq niveaux sans compter le niveau 0 *(n0)*. Afin de conduire notre réflexion, nous sommes appuyés sur un article de M. Fernanda Peset, Ricardo Albiñana et Silvia Morales (2000) : « Internet invisible : un recours dans le tertiaire » que nous avons traduit de l'espagnol : « Internet Invisible: un recurso terciario en la Red ». Comme nous l'avons souligné, le réseau internet comporte plusieurs niveaux. Nous apportons ainsi des précisions par rapport à la dimension d'internet. D'après les auteurs Peset, Albiñana et Morales (2000), c'est selon les caractéristiques des moteurs de recherche qu'internet se divise soit en réseau internet visibles constitués de pages qui peuvent être indexées dans leur totalité, soit en réseaux invisibles dont les bases de données comportent un contenu infranchissable pour les moteurs de recherche (Peset, Albiñana et Morales, 2000). Les moteurs de recherche disposent de programmes connus communément comme des espions qui explorent la toile et qui pistent de manière continue la recherche de nouvelles pages. Pour ce faire, ils divisent les contenus des pages en les déposants dans les grandes bases de données de ces dits-moteurs de recherche (Peset, Albiñana et Morales, 2000). Toujours à partir de cet article, nous avons relevé que comme ces moteurs de recherche ne peuvent pas déposer toutes les ressources accessibles en lignes dans des bases de données, des alternatives ont émergé pour aider les individus à trouver n'importe quel type d'information. L'une de ces alternatives est la recompilation des bases de données accessibles sur internet. Une étude conduite sur la recherche de donnée (*datasearch*) par S.Feldman en 1997 affirme qu'environ 50 % du réseau internet n'est pas indexable. Il s'agit d'informations stockées dans des bases de données.

Tout ceci montre que la situation face à l'information est chaque jour de plus en plus compliquée car les moteurs de recherche ne sont pas les seuls valides ou utiles afin d'y accéder (Peset, Albiñana et Morales, 2000). C'est dans ce contexte qu'est apparu ***le Web invisible*** ou ***Web profond***, c'est-à-dire par une recompilation des bases de données accessibles gratuitement. Cette recompilation est née de la décision de mettre à disposition des professionnels, de l'information mais aussi pour le public de manière générale, une source d'information gratuite accessible en ligne. D'autre part, elle contribue à pallier à un phénomène étendu dans le domaine de l'information : l'accès inégal à la même information. Pour Isidro Aguillo (2001), le web invisible est *« une fraction très volumineuse de l'information ».* Bien qu'accessible à travers le réseau pour diverses raisons, elle n'est pas indexée dans les moteurs de recherche. Codina considère que cette fraction du réseau, qui

pour diverses raisons ne peut être indexée, ni trouvée par les moteurs de recherche traditionnels, devrait se nommer *« web non indexable »* (2003).

Afin d'illustrer cette fraction, Michael Bergman (2000) en a donné la représentation suivante dans une étude :

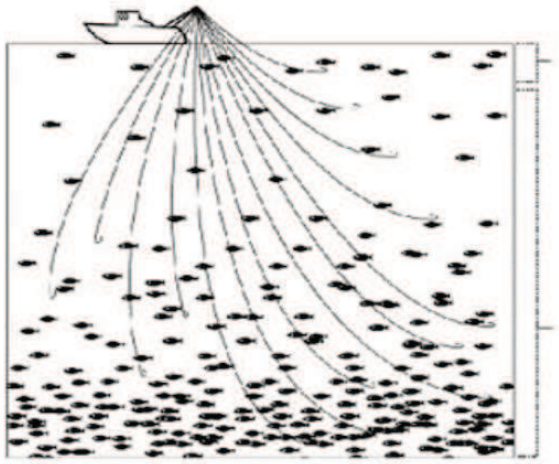


Figure 29. Représentation de la fraction entre le web visible et le web invisible (Bergman Michael K, 2001)

Source. GIRALDO. C., (2008). « Web invisible », Unisanitas Biblioteca (Organización Sanitas Internacional).

Bergman assimile le fait de chercher de l'information sur internet à la pêche dans l'océan car en utilisant un réseau, on peut capturer beaucoup d'informations. On peut la capturer à la fois sur le Web de la superficie mais aussi par les contenants « des profondeurs de l'océan » (Web profond) qui fournissent une information précieuse (Peset, Albiñana et Morales, 2000). Par rapport à la classification des contenants présents dans cette partie invisible d'internet, il convient de mentionner la difficulté d'y accéder, ce qui est entre autre dû à l'énorme hétérogénéité de ces derniers. Isidro Aguillo propose une classification basée sur des critères liés au type de documentation, d'information (2001).

Aguillo reconnaît les groupes suivants (2001) :

Tableau 41. La classification des données sur le Web par groupe (Aguillo, 2001)

GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	GROUPE 4
Bases de données bibliographiques inclus les catalogues de bibliothèques, les bases données des références bibliographiques, gratuites ou payantes, etc.	Bases de données alphanumériques et textes complets. Les œuvres de références de type encyclopédie ou dictionnaires sont également inclus dans cette catégorie.	Revues électroniques et archives de documents : les accès gratuit qui exigent l'obligation de s'enregistrer à partir de l'ouverture d'un compte qui normalement exigent l'obligation de s'enregistrer (compte), comme les accès payants (accès à travers IP ou mots clefs), sont invisibles aux moteurs de recherche.	Documents en formats non indexables comme les fichiers qui ne font pas partie des fichiers HTML ou des textes développés à partir de formats plus élaborés (pdf ; ppt ; doc ; etc)

Source. ISIDRO. A., (2001). « Internet invisible o infranet : definición, clasificación y valuación », pp.161-177

Etant donné que la localisation d'information utile et de qualité sur internet est une tâche chaque jour de plus en plus difficile et qui ne repose pas uniquement sur l'utilisation des moteurs de recherches traditionnels, il est nécessaire de connaître les chemins d'accès qui nous permettent d'atteindre ce volume d'information « profonde » ou « invisible » (Peset, Albiñana et Morales, 2000). Un de ces chemins consiste à consulter et à utiliser des directions ou des indices thématiques, des sources d'information sur internet, qui constituent une forme organisée pour localiser et accéder à des thèmes qui intéressent l'utilisateur en faisant appel à une classification de type hiérarchique. La classification par thèmes peut seulement se faire par l'intermédiaire d'experts humains qui analysent et classent ces derniers dans leur catégorie respective.

Tout comme les différents niveaux et catégories du web, nous avons identifié que selon les caractéristiques d'un réseau (valeurs, membres, normes, taille, structure, etc.), différents niveaux peuvent se dessiner. En effet, comme le Web les différents niveaux de réseaux informels sont censés être de plus de plus en plus difficiles à atteindre pour les acteurs car ils comportent des codes, des caractéristiques diverses qui ne permettent pas au profane d'y entrer. Dans le secteur du bâtiment, nous avons identifié que si les niveaux sont de plus en plus difficiles d'accès, c'est parce selon le niveau atteint par un acteur, ce dernier peut accéder à des ressources (information, par exemple) qui peuvent lui permettre de réduire les coûts de transaction. ***Cependant, ces différents réseaux ont-ils le même impact sur la gestion des coûts de transaction ?*** Nous proposons un modèle d'analyse de ces différents niveaux ainsi que leur impact sur la gestion des coûts de transaction.

Présentation des différents niveaux de réseaux informels qui participent à la construction du capital social

Nous avons identifié trois niveaux de réseaux informels qui se forment à partir du niveau 0 ***(n0) (formel)*** **:**

- **Le niveau 0 (niveau formel -** ***n0)*** **:** ***l'entreprise*****.** La formalisation de son organisation, son processus d'entrée via un entretien entre l'employeur et le candidat, l'embauche (contractualisation), les différentes valeurs qui constituent l'identité de l'entreprise, sa culture, font qu'elle est une ***forme d'organisation formelle***. Nous partons ainsi de l'entreprise ***n0*** afin de présenter les trois niveaux informels qui vont se former à partir de la stratégie de certains acteurs qui appartiennent à cette dernière, et ceci en vue de réduire les coûts de transaction.

- **Le niveau informel 1** ***(n1) :*** peut être facile d'accès de par son processus d'entrée qui s'effectue via le versement d'une ***cotisation***. Le **niveau 1** englobe par exemple les grosses associations, les fédérations, les syndicats, etc. Il s'agit de structures ouvertes et donc plus denses. Les valeurs majoritaires de ces réseaux que nous avons identifiées lors de nos enquêtes sont ***la spiritualité, le business, la religion*** **et** ***la politique***.

- **Le niveau 2 informel** ***(n2)*** *:* possède en revanche des différences par rapport à son processus d'entrée. Il s'agit par exemple de structures de type clubs, ou cercles. Bien que la plupart soient formalisées car il s'agit d'associations, le droit d'entrée ne s'effectue plus uniquement sur la base d'une simple cotisation mais il est un ensemble

de processus comme par exemple : un entretien obligatoire entre le demandeur et les représentants du pouvoir de l'organisation. Une fois l'entretien effectué, le droit d'entrée débouche sur le versement de sa cotisation comme membre. Ce niveau s'appuie sur la ***cooptation formelle***, concept développé par Selznick (1949). On observe que dans le **niveau 2**, la densité et la taille du réseau sont sous le contrôle des représentants du pouvoir de l'organisation (président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc.). Dans **le niveau 2**, l'organisation cherche à réduire les menaces en appliquant la cooptation formelle comme réponse à son fonctionnement. Il s'agit aussi pour ce niveau d'assurer les intérêts de ce dernier. De plus, des valeurs d'un autre type apparaissent dans ce niveau. Aux valeurs liées à **la *spiritualité***, à ***la religion***, au ***business*** et à **la *politique*** est ajoutée la ***confiance***.

- **Le niveau informel 3** ***(n3)*** *:* le dernier niveau que nous avons pu identifier a pour caractéristique d'être plus petit, restreint, ce qui va influencer son organisation. On parlera alors plus de **groupe restreint**. Comme la taille de la structure diminue, aux valeurs partagées liées à ***la confiance*** et au ***business*** (niveau 2), sont ajoutées, ***l'entraide*** et ***la camaraderie***. L'accès à ce niveau s'effectue par ***la cooptation informelle***. Les liens entre les acteurs se renforcent, ce qui va produire à terme un réseau plus solide et ainsi du capital social.

Les différents niveaux que nous avons présentés peuvent influencer la gestion des coûts de transaction. Selon le niveau dans lequel se trouve un acteur, les coûts de transaction ***ex-ante*** et ***ex-post*** peuvent être réduits. Nous avons tenu également compte dans notre grille d'analyse du rôle primordial de ***l'information*** pour les acteurs car c'est elle qui influence la gestion des coûts de transaction. Dans ce processus d'analyse des impacts des différents niveaux de réseaux informels, nous avons souligné que les acteurs cherchent à atteindre ces derniers afin de réduire les coûts. Ceci rentre dans une logique de stratégie des acteurs.

Tableau 42. Présentation de notre modèle avec les différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 0, *n0*)

	ENTREPRISE N 0				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Organisation interne - Valeurs, symboles, rites	Interne et/ou externe Hiérarchie	Entreprise & personnel	Entretien / négociation
Exemples	Statut juridique : EURL, SARL, SA, SAS. Document attestant de la création de l'entreprise : KBIS, par exemple. Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Convention - règlement intérieur – management par les valeurs (documents) - bilans sur les activités par exemple – le leadership du dirigeant… Valeurs : RSE par exemple.	Dirigeant, personnel, partenaires, sous-traitants…	Entreprise →Vendre un produit et/ou un service. Personnel → Salaire, carrière…	Contrat de travail entre l'entreprise et le salarié.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction par la réduction des coûts *ex-ante* en N1, des coûts *ex post* en N2 et des coûts *ex-ante* et *ex-post* en N3**				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement et maintien de l'activité** **→ Développement d'un stock de relations externes**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Développement du secteur et création d'emplois**				

Tableau 42(a). Présentation de notre modèle avec les différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 1, *n1*)

	RESEAU INFORMEL DE NIVEAU 1				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc. Hiérarchie	Organisation et membres	Adhésion
Exemple	Statut : association par exemple. Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spirituelles → Business → Religion → Politiques	Organisation interne + membres externes qui sont adhérents, les associations partenaires, les collectivités…	Membres → rencontrer des personnes – échanger – accès à l'information. Organisation → Développer la structure – permettre les échanges entre membres.	→ Cotisation ou dons
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de la mission de l'association et de sa structure**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Permet d'avoir un accès à des connaissances dans un domaine spécifique (environnement par exemple) et de rencontrer des personnes**				

Tableau 42(b). Présentation du modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et de leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 2, *n2*)

	RESEAUX INFORMELS DE NIVEAU 2				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc.	→ Coopérer → Business → Information	Cooptation
Exemple	Statut : association par exemple. Structures de type clubs, cercles Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spiritualité → Religion → Business → Politique → Confiance	Ensemble de différents profils socio-professionnels.	→ Accès à des projets → Accès à l'information	→ Cooptation formelle entre membres + cotisation
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les rencontres, l'accès à l'information,**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Ce niveau peut favoriser les inégalités entre les membres qui adhérent et ce qui n'adhèrent pas ou ne peuvent pas y entrer. Ils favorisent les membres qui atteignent ce niveau pour la réduction des coûts *ex-ante*. A l'échelle du secteur ce niveau peut favoriser les inégalités et le lobbying.				

Tableau 42(c). Présentation du modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et de leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 3, *n3*)

	RESEAUX INTFORMELS DE NIVEAU 3				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Informelle	Valeurs, symboles, rites	Entre membres du groupe : pas de hiérarchie		Cooptation
Exemple	Groupe restreint non hiérarchisé.	→ Confiance → Business → Entraide → Camaraderie	Groupe restreint de différents profils socio-professionnels.	→ Négociation → Contractualisation → Arrangements	→ Cooptation informelle entre membres + échanges de projets.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante et ex-post***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les échanges, l'accès à l'informations, l'accès aux projets, les arrangements, l'échange de compétences, de ressources, de moyens, etc.**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Les groupes peuvent engendrer des avantages pours les membres mais des inégalités entre ceux qui en font partie et ceux qui n'en font pas partie. Ce dernier niveau permet de réduire les coûts *ex-ante* et *ex-post*. Le groupe peut favoriser le lobbying.				

Si nous avons mobilisé le concept de capital social, c'est parce qu'il a nous renvoie à l'économie et plus particulièrement à la recherche d'un profit, ce qui le distingue de la notion de réseau qui représente la dimension relationnelle. Nous avons identifié à partir de notre modèle d'analyse, trois niveaux différents de réseaux informels. Selon le niveau dans lequel se situe un acteur, les coûts de transaction peuvent être réduits. En revanche, nous avons remarqué que c'est à partir des niveaux ***n2*** et ***n3*** que la réduction des coûts de transaction est possible. Autrement dit, plus un acteur accède à un niveau, plus il a de chance de trouver des solutions pour réduire les coûts de transaction. En identifiant les différentes caractéristiques de ces niveaux, nous nous sommes appuyés sur le concept de capital social afin de rendre compte de la construction de ce stock de relations qui peut permettre aux acteurs de réduire les coûts de transaction. La construction du capital social s'effectuerait tout au long d'un processus qui consiste à atteindre un niveau tout en se confrontant aux caractéristiques de chacun d'entre eux. Il s'agit pour un acteur de construire des liens avec des personnes spécifiques et ceci en fonction des caractéristique du niveau : valeurs de partage, opportunités, etc.

2.2. Les parties prenantes du réseau et du capital social

Afin d'aller au-delà de notre réflexion, nous nous sommes rendu compte de la formation d'un stock de capital qui se compose des différentes relations des acteurs qu'ils ont nouées et entretiennent dans différents niveaux de réseaux. Nous avons alors cherché à préciser quels étaient ces liens, le statut des personnes et finalement le type de parties prenantes qui participent à la vie des réseaux et qui créent un stock de capital social. Cela revient également à déterminer s'il s'agit de liens faibles ou de liens forts au sens de Granovetter (1973). Selon la nature d'un projet, d'une opération, il peut y avoir différents types de parties prenantes. Le secteur du bâtiment comporte une diversité de métiers et selon les projets il faut faire appel à diverses parties prenantes. Nous avons cherché à identifier si les métiers et par conséquent les parties prenantes éventuelles des projets participent à la vie des réseaux que nous avons identifiés.

Tableau 43. Verbatims sur le type de parties prenantes dans les réseaux et du capital social

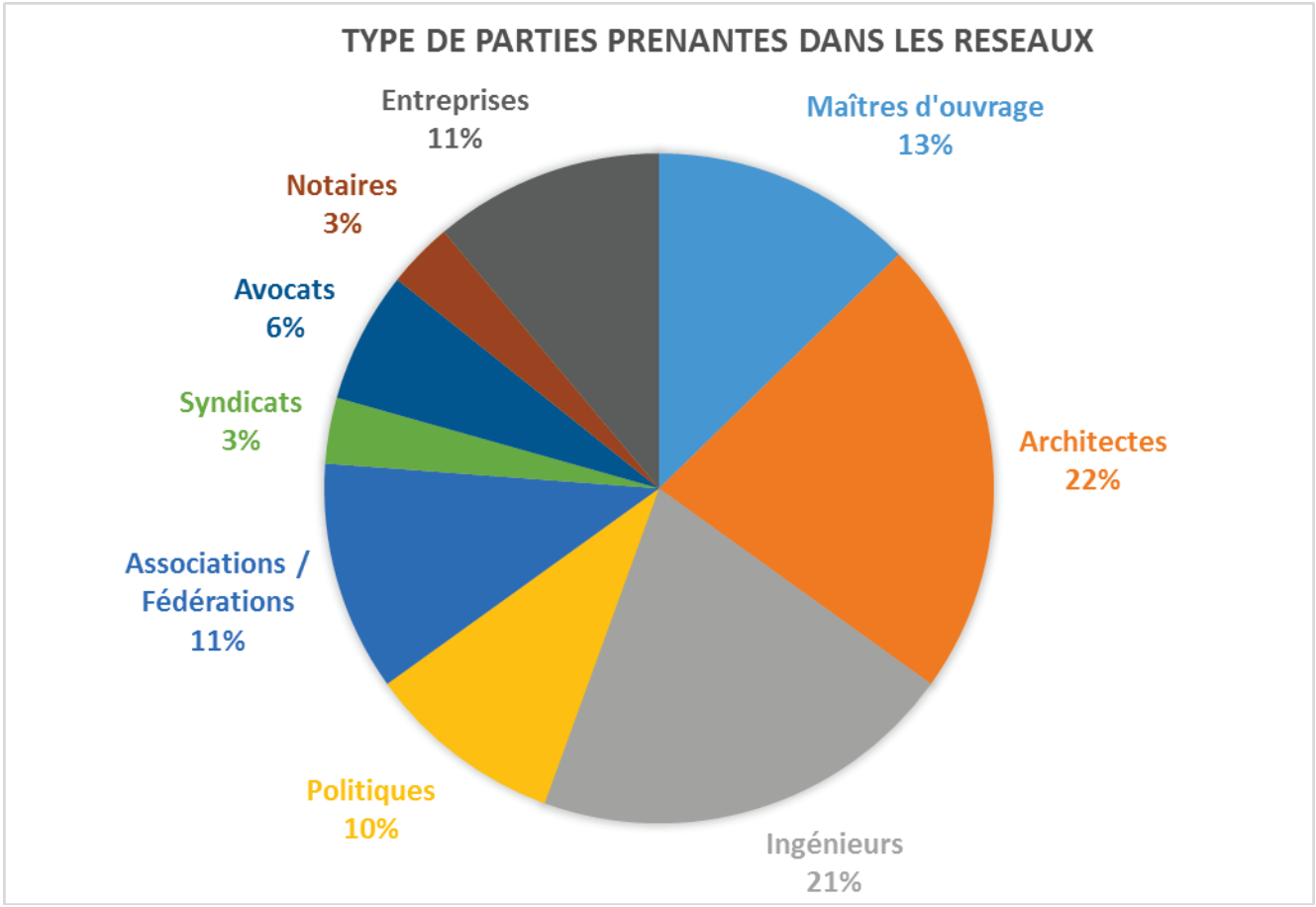
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - On rencontre beaucoup de décideurs dans ces réseaux comme des maires : des présidents de fédérations, associations, syndicats.* **Employé 1**
V2	*BET 2 – Ca dépend. On peut rencontrer des architectes, des ingénieurs, mais aussi des maîtres d'ouvrage.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V3	*PI 1 - Il y a différents réseaux dans le réseau comme par exemple, le réseau des mairies qui aimerait parfois que l'on prenne telle ou telle personne pour tel ou tel projet.*
V4	*BET 4 - Dans le réseau on rencontre des architectes, des ingénieurs, des notaires, des avocats…* **Ingénieur hydraulique 4**
V5	*CLTV 1 Dans le réseau on peut rencontrer des politiques, des membres d'associations, des décideurs, des architectes, ingénieurs. Tout dépend du réseau auquel on appartient.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*BET 7 – On peut y rencontrer des architectes, des maîtres d'ouvrage publics, privés, des bureaux d'étude, des entreprises…* **Ingénieur géothermique 1**
V7	*CDTV1 – Il y a de tout dans les réseaux. Ca peut aller des maîtres d'ouvrage aux ingénieurs, architectes. Il y a également des représentants d'associations par exemple.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*ENT 2 - Il y a par exemple, les réseaux des architectes, des entreprises, des coordinateurs,* **Dirigeant 2**
V9	*ENT 4 - Les gens adhèrent à des réseaux. Il y a beaucoup d'architectes dans les réseaux, d'ingénieurs, de maîtres d'ouvrages, d'entreprises…* **Employé 4**
V10	*ENT 6 - Dans le réseau, on peut rencontrer des architectes, thermiciens, ingénieurs, dessinateurs, géotechniciens, fournisseurs, bureaux d'étude, des entreprises et parfois des responsables d'agences immobilières.* **Employé 6**
V11	*A1 - Il y a différents réseaux dans les institutions (mairies, collectivités, etc) et ce qui est intéressant ce sont les techniciens.* **Architecte 1**
V12	*BET 8 – Il y a des ingénieurs, des architectes, des notaires, des avocats, des membres d'associations du bâtiment, etc.* **Ingénieur bâtiment 8**
V13	*A 4 – Les rencontres sont diversifiées dans un réseau. Il y a des promoteurs, des architectes, des ingénieurs de tout genre. Après il peut y avoir aussi des représentants de syndicats, d'associations, de fédération, etc.* **Architecte 4**
V15	*BET 3 - On rencontre des promoteurs, des maires, des architectes, des avocats, un peu de tout finalement.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V16	*ENT 3 - On rencontre des architectes, des avocats, des experts comptables et fatalement on a accès à beaucoup de compétences variées.* **Dirigeant 3**
V17	*ENT 5 - Il y a par exemple les réseaux des architectes, des entreprises, des coordinateurs etc.* **Dirigeant 5**
V18	*A5 - Les gens se retrouvent dans les réseaux entre maîtres d'ouvrage et entreprises. On rencontre la profession.* **Architecte 5**
V19	*BET1 - Il y a beaucoup d'architectes et d'ingénieurs qui sont dans la franc-maçonnerie…* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 44. Analyse de contenu sur le type de parties prenantes qui font partie des réseaux et du capital social

VARIABLES	MAITRES D'OUVRAGE	ARCHITECTES	INGENIEURS	POLITIQUES	ASSOCIATIONS FEDERATIONS	SYNDICATS	AVOCATS	NOTAIRES	ENTREPRISES
TOTAL	**8**	**14**	**10**	**1**	**7**	**2**	**4**	**2**	**6**
Sous-variables			Thermiciens : 1 Géotechniciens : 1 Dessinateurs : 1	Maires : 4 Collectivités : 1					Fournisseurs : 1
TOTAL	**8**	**14**	**13**	**6**	**7**	**2**	**4**	**2**	**7**

D'après notre analyse de contenu, la fréquence liée aux architectes est de 14, celle des ingénieurs est de 13. Les maîtres d'ouvrage ont une fréquence de 8, les associations et les entreprises enregistrent une part de 7. Viennent ensuite les politiques (6), les avocats (4) et enfin les représentants des syndicats ou les membres influents (2) tout comme les notaires.

Figure 30. Représentation graphique des types de parties prenantes dans les réseaux et du capital social

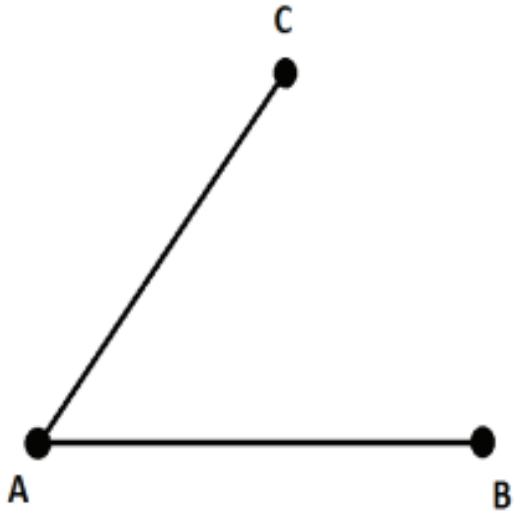


D'après le graphique ci-dessus, la présence d'architectes est de 22%, suivie des ingénieurs (21%) et des maîtres d'ouvrage (13%). Arrivent ensuite les entreprises (11%), les associations et les fédérations (11), et les politiques (10%). Enfin, les avocats (6%), puis les syndicats et les notaires qui enregistrent chacun une part de 3%. Il apparaît d'après cette analyse que ce sont les acteurs de type « décideurs » (maîtres d'ouvrage, maîtrise d'œuvre [architecte, ingénieurs], politiques) ainsi que les entreprises qui participent à la réalisation des travaux qui sont les plus actifs dans les réseaux. Sont représentées ensuite, les personnes qui sont en charge d'encadrer administrativement et juridiquement les projets.

Cette étude correspond à l'analyse des parties prenante qui participent à la vie d'un ou plusieurs réseaux. On peut alors constater que la typologie de ces parties prenantes représente ce que nomme Granovetter (1973) : *les liens faibles*. Ces liens faibles rentrent dans la construction du capital social des acteurs.

Nous pouvons ainsi dire que la représentation de cet ensemble de profils socioprofessionnels se construit à partir de nombreux liens faibles. Pour mesurer la force d'un lien, Granovetter (1973) retient quatre caractéristiques : ***la combinaison linéaire du temps, l'intensité émotionnelle, l'intimité et les services réciproques***. La faiblesse d'un lien se mesure en relation avec les niveaux d'interaction de ces quatre éléments entre les individus. Ainsi, en fonction de quatre caractéristiques, un lien peut être fort, faible ou absent (Borge *et al.* 2005). Granovetter part du fondement suivant : un sujet A a un lien fort autant avec un individu B que C. Entre B et C, il peut exister une sorte de lien, faible ou fort (Claisse, 2003).

Figure 31. La triade impossible selon M. Granovetter (1973)



Source. MANDARD. M., (2015). « Les conséquences des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des organisations », dans Les réseaux inter-organisationnels, sous la direction de MANDARD Matthieu. Paris, La Découverte, « Repères », pp. 83-104.

En tenant compte que le rapport comme il est présenté dans la figure ci-dessus ne peut pas subsister, il est possible d'affirmer que les informations soient échangées de manière indirecte. Autrement dit, un individu B et C peuvent être connectés entre eux au moins par un lien faible. Dans ce contexte, les données et les informations de l'individu A peuvent atteindre C. Il y a à la fois une connexion forte qui lie A et C, mais aussi un lien faible possible par la passerelle A-B-C (Claisse, 2003).

Nous présentons maintenant les éléments théoriques pris en compte dans les discussions sur l'importance des liens faibles dans le secteur du bâtiment. Autrement dit, nous voulons rendre compte des avantages possibles qu'apportent ces différents liens qui connectent les acteurs entre eux.

- ***L'importance de détenir du capital social pour les parties prenantes***

D'après la littérature, le capital social peut être défini comme un ensemble de caractéristiques sociologiques qui permettent d'accéder à des ressources (au sens large : information, services rendus etc.) (Callois, 2006). Callois (2006) indique que *« les **effets positifs** du capital social peuvent être classés en **trois types de mécanismes** : transmission d'informations, contrôle de l'opportunisme et capacité d'action collective »* (p.229). Granovetter (1973) a démontré dans ses travaux portant sur *la force des liens* que le nombre de contacts diversifiés est important dans la recherche d'informations. Burt (2000) a également cherché à démontrer le poids crucial de la recherche d'informations qui passe par des liens faibles et des contacts non-redondants. De son côté, un effet positif pour Coleman (1988) est que le fait d'appartenir à une même communauté peut réduire l'opportunisme. Coleman expose sa théorie au travers de son étude sur le marché des diamantaires de New York. Enfin, Becattini (1989) a mis en avant l'organisation en réseaux des entreprises et ses avantages, en particulier dans ses travaux sur les districts italiens. Ses travaux ont notamment mis en évidence l'existence de coopérations locales qui apparaît sous deux formes : la réduction de l'incertitude (gestion du risque) et la production de biens publics locaux. Callois (2006) indique que les descriptions faites par Becattini (1989) concernent *des « échanges fréquents de main-d'œuvre ou de travail à façon de manière informelle pour atténuer les fluctuations d'activité entre les entreprises entre les individus (voir aussi Courlet et Pecqueur, 1991) »* (p.231).

Tableau 45. Verbatims sur les avantages de détenir du capital social

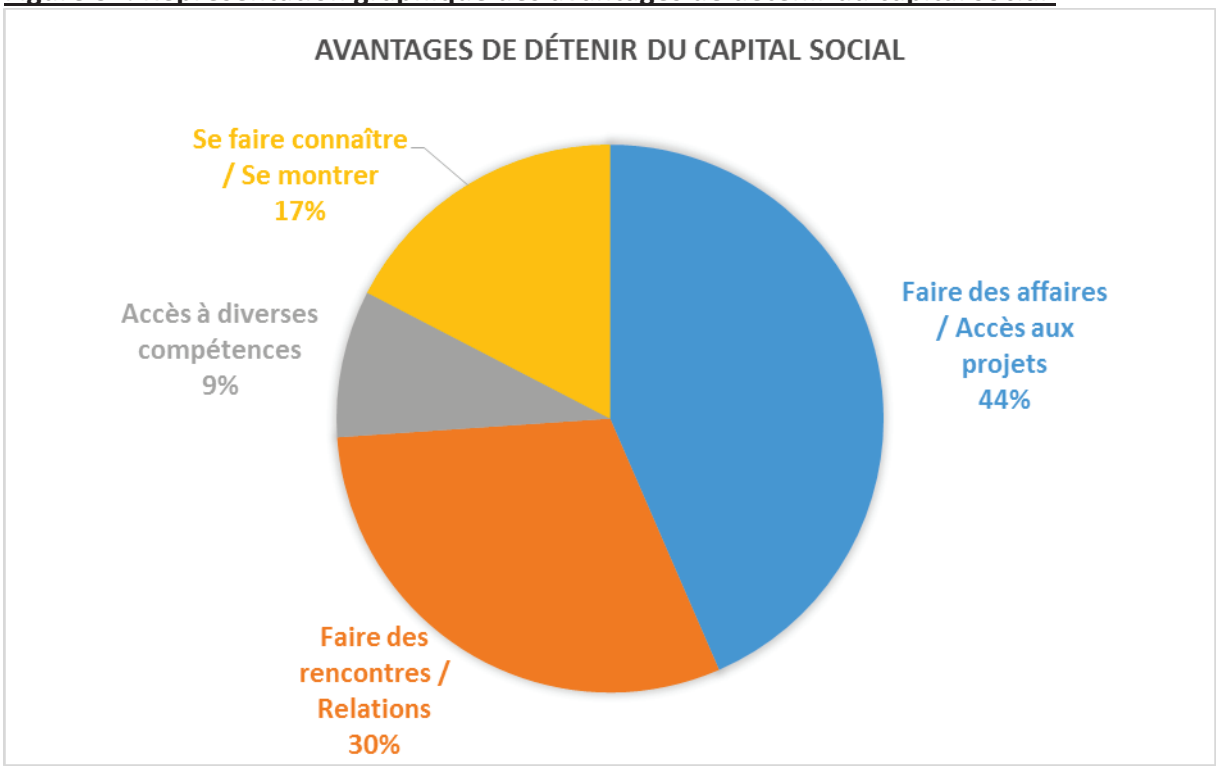
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*CLTV 1 - Le réseau permet d'accéder à des postes, des projets…* **Collectivité Urbaniste 1**
V2	*ENT 3 - Le rôle du réseau est de rencontrer des gens et de faire des affaires.* **Dirigeant 3**
V3	*BET 5 - Les entreprises qui ont leur partie réseau permettent d'avoir des relations avec les entreprises.* **Ingénieur génie civil 5**
V4	*A 1 - Le but du réseau est de clairement accéder à des projets* **Architecte 1**
V5	*PI 1 - Le rôle du réseau est de rencontrer des gens et de faire des affaires.* **Promoteur immobilier 1**
V6	*BET 2 - Il y a toutes les compétences que nous recherchons. Il y a la compétence technique, financière car les gens cherchent l'argent, relationnelle pour pouvoir rencontrer des gens bien placés, etc.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V7	*ENT 4 -On a accès à diverses compétences comme la compétence technique qui est indéniable. Il y a également la compétence financière.* **Employé 4**
V8	*CDTV 1 - Le réseau sert à décrocher des contrats, du travail. Le réseau permet de se faire connaître. C'est une vitrine.* **Conducteur de travaux 1**
V9	*ENT 2 - Cela nous permet de nous rencontrer et ainsi de discuter, de faire des connaissances, d'échanger sur d'éventuels points divergents, d'éviter les situations embarrassantes.* **Dirigeant 2**
V10	*BET 3 - Par exemple si l'on connaît quelqu'un du réseau qui est sur un projet ça peut nous permettre de répondre à l'appel d'offre, de négocier etc.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V11	*A2 - Appartenir à la franc-maçonnerie donne un droit d'accès d'avoir du boulot dans ce secteur.* **Architecte 2**
V12	*BET 9 – On fait beaucoup de rencontre dans les réseaux. Cela nous permet de faire du relationnel.* **Ingénieur fluide 9**
V13	*A 4 – Les gens y vont pour faire du relationnel, se montrer et faire des affaires.* **Architecte 4**
V14	*ENT 1 - Pour obtenir une affaire les réseaux sont un levier.* **Employé 1**
V15	*ENT 5 - Finalement le but du réseau est de faire du business et a pour but de créer un climat de familiarité.* **Dirigeant 5**
V16	*A 5 - Pour moi l'intérêt premier de faire partie d'un réseau est le tape à l'œil. Il faut se montrer. Ensuite le but du réseau est de rencontrer des gens* **Architecte 5**
V17	*A 3 - Ne pas être dans un réseau n'apporte rien. Y être montre que l'on est là. La présence dans les réseaux est nécessaire.* **Architecte 3**

Tableau 46. Analyse de contenu sur les avantages de détenir du capital social

VARIABLES	ACCES AUX PROJET S	FAIRE DES RENCONTRES / RELATIONS	ACCES A DIVERSES COMPETENCES	SE FAIRE CONNAÎTRE / SE MONTRER
TOTAL	10	7	2	4

L'analyse de contenu sur les avantages de détenir du capital social, révèle que la fréquence liée à faire des affaires/l'accès aux projets est de 10. Celle qui correspond aux rencontres et aux relations est de 7. Les avantages comme se faire connaitre / se montrer est de 4. Enfin, l'accès à diverses compétences est de 2. Dans ces compétences, les acteurs ont parlé de compétences techniques, financières et relationnelles.

Figure 32. Représentation graphique des avantages de détenir du capital social



Les avantages que peut apporter le capital social sont de faire des affaires et d'avoir un accès aux projets pour 44% des personnes interviewées. L'avantage de faire des rencontres, des relations a une part de 30%. Le fait de rencontrer des personnes permet de se faire connaître et de se montrer pour 17% des personnes. Enfin, avoir un réseau permet d'avoir accès à diverses compétences pour 9% des acteurs.

Dans la Partie 2 de cette thèse, nous traitons les apports du réseau dans la construction du capital social dans le bâtiment. Nous avons construit notre raisonnement autour de la relation entre les acteurs, et plus particulièrement sur le côté stratégique de ces derniers à vouloir développer des relations. Nous nous demandons alors si le fait de pouvoir nouer des relations ne pourrait pas être rattaché au concept de leadership. ***En d'autres termes, les acteurs capables de nouer des relations sont-ils des leaders ? Si oui, le fait de pouvoir développer des relations ne peut-il pas entraîner des inégalités entre les acteurs qui ne possèdent pas cette caractéristique ?***

Cela revient aussi à dire que si un acteur arrive à accéder aux différents niveaux de réseaux informels que nous avons présentés dans notre modèle d'analyse, ne peut-on pas faire un lien entre les compétences de l'acteur, et plus précisément entre son leadership et le concept de capital social ?

2.3. Le leadership des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

Le leadership est un sujet à la fois fascinant et complexe dans la mesure où il désigne une relation particulière entre une personne et un collectif dans une situation donnée (Garcia, 2013). Garcia (2013) indique que *« l'importance et la variété des acteurs de la connaissance dédiée au leadership contribuent à sa diffusion mais aussi à sa confusion »* (p.6). Dans leur article « La gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprise : quel leadership ? », Bories-Azeau, Fort, Noguera et Peyroux (2016), soulignent que *« le leadership se fonde principalement sur une relation de pouvoir et la capacité à guider un groupe dans la réalisation d'un projet collectif »* (p.149). Pour Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes (2010), *« à travers le style de direction qu'il adopte, le leader doit pouvoir donner au groupe les conduites à atteindre et les buts initialement fixés »* (en ligne). Bien que le terme de leadership soit un terme polysémique, celui-ci est aussi un terme métaphorique. Garcia (2013) souligne que *« le leadership désigne une grande variété de situations dont le sens et la perception varient en fonction des individus, des forces et des enjeux en présence »* (p.11). L'évolution du leadership s'est faite à partir de travaux sur des grands chefs qui ont fait certains moments de l'histoire (Estrada Mejia, 2007). Pavageau (2005) met en exergue que *« les théories sur le leadership ont une place importante en sciences de gestion et possèdent des fondements théoriques à la fois larges (psychologiques, philosophiques, sociologiques…)*

mais aussi flous ou contradictoires » (p.25). Par rapport à la nature complexe du leadership, *« aucune définition générale ne fait consensus dans la communauté scientifique »* (Pavageau 2005, p.25). Plane (2015) indique qu'il est difficile de délimiter à la fois l'origine et le développement des perceptions sur le leadership, et de les positionner dans la chronologie du management (Plane, 2015). Il explique que *« les travaux précurseurs en matière de réflexions sur le leadership et l'autorité sont ceux de Max Weber »* (Plane, 2015, p.9). Follet apportera également aux réflexions sur le leadership ses travaux autour du pouvoir et de la coopération. Dans les années 1940, Kurt Lewin qui est attaché à un nouveau courant de la psychosociologie, s'appuie dans ses travaux sur les traits de personnalité des personnes ainsi que sur leurs compétences afin de donner une définition du leadership, (Plane, 2015). Max Weber, analyse dans *Economies et sociétés* (1922), les organisations ainsi que les comportements organisationnels des acteurs. Dans son analyse, il identifie le rôle des leaders mais aussi les buts qui conduisent les individus à se manifester par rapport à différentes formes d'autorité (Plane, 2015). Pour Weber, *« le leadership charismatique repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut pas se transmettre car il tient exclusivement à sa personnalité »* (Plane, 2015 p.12).

Dans son article « Le charisme en politique : idée séduisante ou concept pertinent ? », Bruhns (2000) souligne que *« dans les sciences sociales, le concept de charisme ne peut plus être utilisé sans référence au sens que Max Weber lui a donné. Weber a emprunté le mot au vocabulaire théologique, l'a sécularisé et généralisé, et il en a fait un des concepts clefs de sa sociologie de la domination et de sa sociologie des religions »* (p.3). Toutefois, Weber pense que c'est l'approche rationnelle qui est dominante dans la gestion des organisations (système bureaucrate plus efficace). Il va étudier la bureaucratie du point de vue de la rationalisation. Dès les années 1920, Mary Follet étudie les questions sur le management et sur le leadership. Follet fait un lien entre le leadership et le pouvoir et *« propose la notion de leadership diffus, entendu comme une responsabilité de direction répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs capacités »* (Groutel, Carluer et Le Vigoureux, 2010, p.290). Pour Groutel, Carluer et Le Vigoureux (2010), *« cela correspond presque à un commandement dépersonnalisé et au fait que c'est la loi de la situation qui doit prévaloir »* (Groutel, Carluer et Le Vigoureux, 2010, p.290).

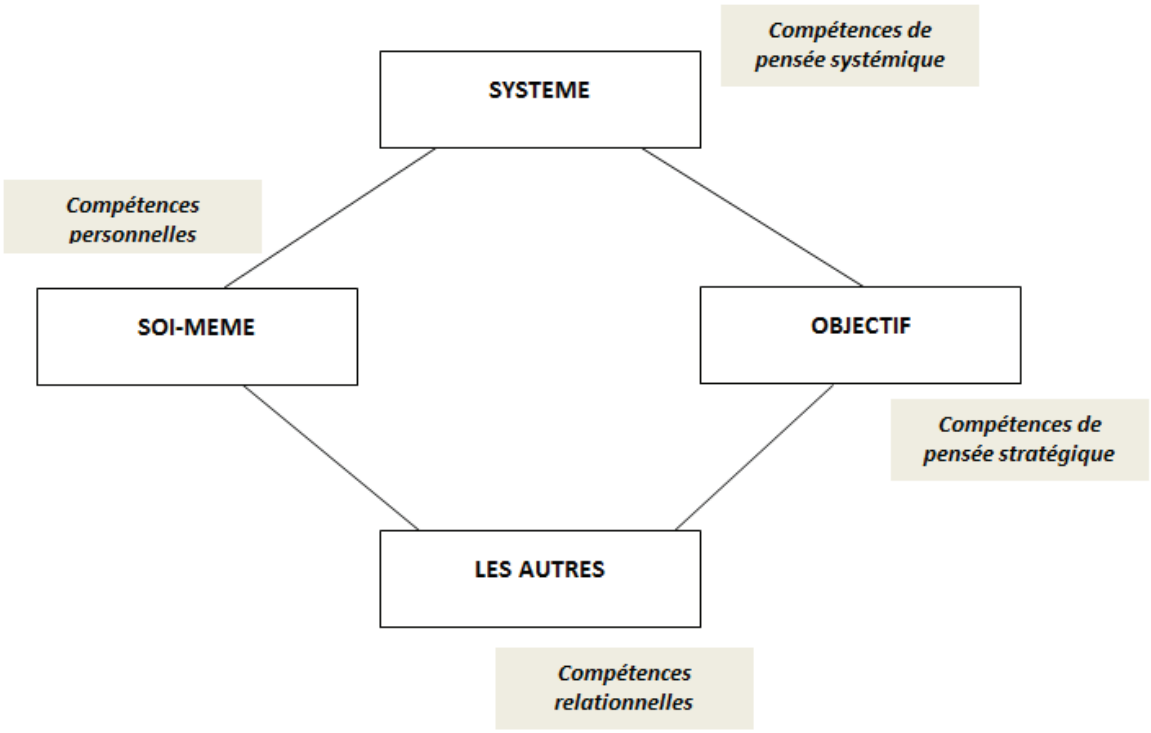
Saint-Michel et Wielhorski (201) soulignent que depuis le début des années 1980, *« de nombreuses recherches ont mis l'accent sur les caractères personnels du leader et s'inspirent des travaux de James Mc Gregor Burns (1978) qui, dans son ouvrage intitulé Leadership,*

distingue deux styles de leadership politique : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel de Bass (1985) » (p.16). Les auteurs Saint-Michel et Wielhorski (2011) ajoutent que les recherches conduites par Burns ont ensuite été reprises par Bass (1985) qui les a étendues au contexte organisationnel. Bass s'est intéressé sur la question des comportements manifestés par les leaders par rapport au contexte organisationnel, *« en les distinguant notamment au-travers de deux styles, même si pour lui un même leader peut se comporter à la fois de manière transactionnelle et transformationnelle »* (Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p .16). Dans ses travaux, Bennis étudie dans la continuité de ceux de Mc Gregor, le leadership comme objet d'étude (Plane, 2015). Dans son ouvrage *Leaders ; strategies for taking charge* publié en 1985, il met en avant l'idée que *« les grands leaders ont des capacités d'abstraction, de conceptualisation et de vision hors normes, ce qui éclaire souvent leur cheminement »* (Plane, 2015, p25). Dans son ouvrage *On becoming a leader* publié en 1989, Bennis apporte quatre compétences génériques souvent propres au leader et qui pourraient appuyer son idée que « l'on ne naît pas leader, on le devient ». Les compétences génériques apportées par Bennis sont : ***la capacité de vision, la qualité des communications, la confiance et le rapport à soi*** (Plane, 2015). Par rapport à notre objet de recherche, nous nous sommes interrogés sur la caractéristique en rapport avec la qualité des communications. Plane (2015) indique que pour Bennis, *« le leader est un architecte social dont la capacité de traduction permet de faire partager au plus grand nombre les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre »* (Plane, 2015, p.26).

Ceci vient renforcer l'importance de la caractéristique liée à la qualité des communications. ***Ainsi, la qualité des communications ne pourrait-t-elle pas être reliée à la notion de compétence relationnelle ?*** Selon Dilts, le leadership comprend diverses compétences comme : ***les compétences personnelles, relationnelles, de pensée stratégique, de pensée systémique*** (2009). Dilts (2009) explique que ce sont *« les compétences personnelles permettent au leader de choisir ou d'induire l'état, l'attitude ou l'attention, etc., les plus appropriés pour aborder une situation »* (p.10). De plus Dilts (2009) souligne que *« les compétences de pensée stratégique sont la capacité du leader à définir les buts et objectifs spécifiques à atteindre »* (p.11). Enfin, *« les compétences de pensée systémique sont celles qui permettent au leader d'identifier et d'appréhender l'espace problème dans lequel il opère avec ses collaborateurs et l'organisation »* (p.11). Les compétences relationnelles désignent la capacité à comprendre, à motiver et à communiquer avec les autres (Dilts, 2009). Le rôle des leaders est *« d'atteindre atteindre leurs visions et d'accomplir leurs missions en*

influençant les autres, les compétences relationnelles comptent parmi les aspects essentiels du leadership » (p.11).

Figure 33. Représentation des compétences fondamentales du leadership (Dilts 2009)



Source. DILTS. R., (2009). Leadership visionnaire : outils et compétences pour réussir le changement par la PNL, De Boeck Supérieur, p.11.

Nous avons observé sur notre terrain de recherche que certains acteurs sont leaders et entretiennent des relations avec d'autres acteurs leaders et/ou suiveurs. Les deux types de leadership transformationnel et transactionnel sont représentés. Les relations qu'entretiennent les acteurs avec d'autres personnes se construisent en fonction de leur volonté mais aussi et surtout de leur capacité. En d'autres termes, un acteur fait le choix ou non de développer des relations. Ceci nous amène à relier le leadership avec la capacité des acteurs à nouer des relations, ce qui à terme forme du capital social. Nous faisons donc un lien entre le leadership et le concept de capital social (ressource) afin de rendre compte de l'importance des compétences relationnelles afin de développer cette ressource.

- ***Le leadership et le capital social***

Lorsque James Coleman (1988) parle du contexte social dans son approche sur le capital social, il le caractérise *« par l'organisation des relations entre acteurs, c'est-à-dire les structures sociales* ». *Ces structures procurent les ressources qui constituent le capital social et Coleman définit celui-ci dans une logique résolument fonctionnelle comme les caractéristiques de la structure qui facilitent les actions des individus »* (Ponthieux, 2004, p.4). Des auteurs comme Fredricks (2003) et Zacharakis et Flora (2005) ont souligné l'importance des réseaux sociaux dans le processus de construction du capital social. Le capital social peut être alors un soutien pour les acteurs mais aussi un moyen d'accéder à des ressources, informations, organismes plus diversifiés. Le réseau social est devenu depuis ces dernières années, une nouvelle manière d'entreprendre le développement d'une entreprise. Faire le choix de développer « une stratégie » qui s'appuie sur la mobilisation de réseaux afin de rencontrer des personnes et de développer des liens avec ces dernières, permet de construire du capital social. Nous relions cette stratégie au concept de leadership. Depuis des décennies, la pratique liée au développement du leadership ne cesse de grandir (Day, 2000). Dans « Leadership development and capital social », Van De Valk (2008) explique que *« l'implication des processus sociaux dans le développement du leadership est reconnue par les chercheurs et praticiens en développement »*[8] (p.1).

Détenir du capital social est pour Lin (2001), être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage. D'après la pensée de Balkhundi et Kilduff (2006), le concept de leadership est lié à la théorie des réseaux sociaux émergents. L'idée est que le leadership ne résiderait pas tant dans les qualités de l'acteur mais dans les relations reliant les personnes grâce auxquelles il va puiser ses besoins nécessaires. Mongeau et Saint-Charles (2014) expliquent dans leur article « Réseaux sociaux et réseaux sociosémantiques et phénomènes de communication », *« qu'en communiquant, les personnes échangent, partagent et produisent un ensemble de connaissances d'idées et de vocabulaires. Les liens unissant les personnes sur la base de ces contenus dessinent à leur tour des réseaux de similitudes sémantiques correspondant à la structure sociale des contenus partagés »* (p.1). Les auteurs ajoutent que *« ces réseaux, appelés réseaux sociosémantiques, peuvent être établis à partir des traces écrites ou verbales des thématiques, idées, éléments de discours, arguments, etc., partagés*

[8] Balkundi & Kilduff, 2006 ; Uhl-Bien, 2006 ; Burt & Ronchi ; Chia-Chen Kuo, 2004; Fredricks, 2003; Giovagnoli & Stover, 2004; Kilpatrick et Falk, 2003; King, 2004; Terroin, 2006 ; Zacharakis & Flora, 2005.

par les personnes. La similitude entre le discours des personnes donne lieu à un réseau où les individus sont unis par les contenus qu'ils partagent » (p.1). Dans un l'article « Centralité de réseaux et similitude de discours : une approche sociosémantique du leadership émergent dans les groupes de travail », Mongeau et Saint-Charles (2014) font une distinction entre deux grandes approches qui englobent les théories et les modèles communicationnels du leadership (approche structurale et approche discursive). Les auteurs apportent des précisions par rapport à ces deux approches. Ils expliquent notamment que *« l'approche structurale du leadership s'appuie sur l'analyse des réseaux de liens entre les personnes et de la structure qui émerge de ces liens, particulièrement en regard de la performance du groupe* (*ibid*, p.122) *; et l'approche discursive où le leadership est lié au partage de cognitions et d'éléments de discours »* (p.123). A partir de la fin du XXème siècle, Day (2006) a étudié la littérature sur le développement du leadership en s'appuyant sur trois contextes ; *un contexte conceptuel* où il apporte une distinction du développement du leadership ; *un contexte pratique* dans lequel il étudie l'état de l'art des travaux sur le développement organisationnel ; *le contexte de la recherche* où il synthétise les recherches récentes sur développement du leadership (Van De Valk, 2008, p.7). Day (2006) va décrire dans ses travaux des distinctions entre les leaders et le développement du leadership mais aussi entre le capital humain et le capital social (Van De Valk, p.8). Balkhundi et Kilduff (2006) soulignent que *« le leadership peut être compris comme un capital social qui est recueilli par les individus et que ces derniers soient formellement désignés comme des leaders ou non, en fonction de l'acuité de leurs perceptions sociales et de la structure de leurs liens sociaux »* (p.8). Dans cette approche du réseau, le leadership ne se trouve pas *« dans les attributs de l'individu mais plutôt dans les relations qui relient les individus »* (p.8). Uhl-Bien (2006) développe une théorie sur le leadership relationnel comme un cadre qui permet d'étudier le leadership en tant que processus d'influence sociale (Van De Valk, 2008, p.9). Le leader apporte également un sentiment de confiance aux autres (Van De Valk, 2008, p.9).

Dans sa revue de littérature, King (2004) accorde une attention particulière à la relation entre le capital social et le travail des dirigeants et des dirigeants sans but lucratif. Ces relations durables se cultivent avec les parties prenantes à l'intérieur d'une organisation pour atteindre des objectifs mutuels, fondés sur une vision forte de cette dernière (Maak et Pless, 2011). ***Dans ce contexte, ne pourrions-nous pas nous appuyer sur la pensée de Maak et Pless (2006) qui disent que le but du leadership peut être compris au travers de la construction de relations durables ?*** Uzan et Condomines (2016) soulignent que *« dans une perspective partenariale, le leadership durable est capable de créer du sens reliant l'entreprise à sa responsabilité sociale, conformément à la théorie du sensemaking sensegiving (Weick, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) »* (p.60). Maak et Pless (2006) définissent le leadership responsable de la manière suivante : *« construire et cultiver des relations éthiques envers les différentes parties prenantes de l'entreprise constitue une responsabilité importante des leaders dans une société où les parties prenantes sont interconnectées »* (Uzan et Condomines, 2016, p.60). C'est dans ce contexte, que les acteurs doivent construire un capital social qui réponde à ces enjeux, c'est-à-dire qu'ils doivent permettre la construction de structures sociales et de ressources durables à la fois internes et externes à l'organisation car elles permettent de faciliter l'action. De manière plus précise, *« la relation supérieur/subordonné laisse place à une relation leaders/parties prenantes »* (Uzan et Condomines, 2016, p.30).

Pour Maak et Pless (2006), le leadership durable se met en place au travers d'une volonté commune mais aussi de la confiance entre les leaders/parties prenantes. Au-delà de ces variables traditionnelles, la confiance apparaît et peut favoriser potentiellement la satisfaction au travail comme la confiance (Whitman, Van Rooy etViswesvaran, 2010). La confiance permet de développer des relations et de favoriser le travail et favorise ainsi des relations plus solides dans le temps.

C'est la raison pour laquelle il est important qu'un leader puisse inspirer de la confiance aux autres. Cela renforce d'une part la satisfaction au travail mais également la construction d'un réseau, et par conséquent du capital social. Hitt et l'Irlande (2002) affirment que le leadership permet une gestion du capital social. Si le leadership est rattaché à la confiance et que cette dernière est aussi liée au réseau, elle est une variable nécessaire pour développer du capital social. D'après la littérature sur le capital social, elle est largement reconnue par les acteurs comme permettant de développer du capital social. *Cependant, par rapport au lien entre le leadership et le capital social, existe-t-il d'autres variables liées aux compétences relationnelles autres que la confiance, par exemple ?*

Tableau 47. Verbatims par rapport au lien entre compétences relationnelles et leadership

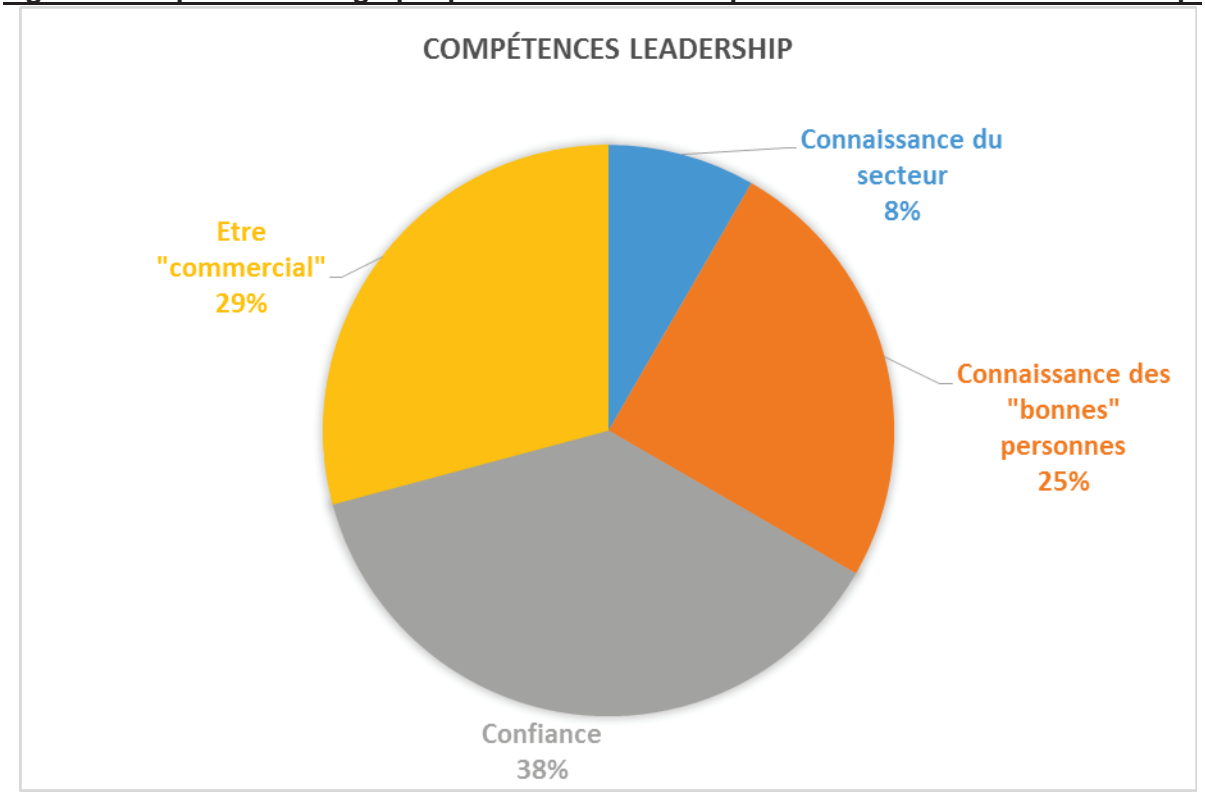
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 2 – Pour faire des relations, il faut une connaissance des rouages du secteur et connaître les politiques.* **Architecte 2**
V2	*ENT 1 C'est de l'action commerciale, du marketing. Ça rentre dans la stratégie de la loi du marché.* **Employé 1**
V3	*BET 4 – Il faut connaître le secteur, être commercial, savoir parler, avoir une très bonne connaissance des réseaux et des personnes « stratégiques » comme les politiques par exemple.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*PI 1- On doit avoir de bonnes relations, bonne réputation, donner des informations utiles.* **Promoteur immobilier 1**
V5	*ENT 3 – Je dirais qu'il faut donner confiance aux gens.* **Dirigeant 3**
V6	*A 5– Pour faire du relationnel ? Il faut savoir s'exprimer, ne pas avoir peur d'aller vers les autre. Il faut avoir confiance en soi, donner envie de coopérer.* **Architecte 5**
V7	*BET 2 – Il faut être sûr de soi, donner confiance. Il faut donner une bonne impression aux gens.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V8	*CDTV 1 – Etre confiant et apporter de la confiance aux gens permet de nouer des relations.* **Conducteur de travaux 1**
V9	*A 4 - Il est important de bien s'exprimer, de bien parler.* **Architecte 4**
V10	*BET 11 – Il faut savoir nouer des liens avec les « bonnes personnes ».* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V11	*BET 4 – C'est bien de connaître les politiques et de nouer des liens avec eux. Ca permet d'avoir un appui parfois..* **Ingénieur hydraulique 4**
V12	*A 1 - Il faut être avant-gardiste, se vendre auprès des bonnes personnes.* **Architecte 1**
V13	*ENT 4 – Etre un fin stratège tout en donnant confiance aux gens. Ca se fait sur la durée.* **Employé 4**
V14	*ENT 9 – Il faut être actif et participer à des rencontres. On développe des liens et de la confiance. Ca aide.* **Employé 9**
V15	*A 8 – Développer un réseau, c'est échanger avec des gens et se faire confiance. Il faut se vendre de manière stratégique sans trop en faire.* **Architecte 8**
V16	*BET 5 – On doit se vendre, montrer que l'on a des compétences, aller à des évènements et discuter avec les gens.* **Ingénieur génie civil 5**
V17	*BET 1 – Avoir confiance en soi est nécessaire. Il faut montrer que l'on est fiable et donner confiance aux gens.* **Ingénieur géothermique 1**
V18	*BET 9 – Pour développer un réseau, il faut avoir une bonne connaissance du milieu, être un bon interlocuteur.* **Ingénieur fluide 9**

Tableau 48. Analyse de contenu pour le lien entre compétences relationnelles et leadership

VARIABLES	CONNAISSANCE DU SECTEUR	CONNAISSANCE DES « BONNES PERSONNES »	CONFIANCE	ETRE « COMMERCIAL »
TOTAL	2	3	9	7
Sous-variables		Politiques : 3		
TOTAL	2	6	9	7

La fréquence liée à la confiance a été mentionnée 9 fois. Le fait d'être un bon « commercial », savoir, se vendre, s'exprimer, 7 fois. Connaître les bonnes personnes a été exprimé 6 fois dont 3 fois pour les politiques. Enfin, connaître les rouages du secteur a été souligné 2 fois.

Figure 34. Représentation graphique du lien entre compétence relationnelle et leadership



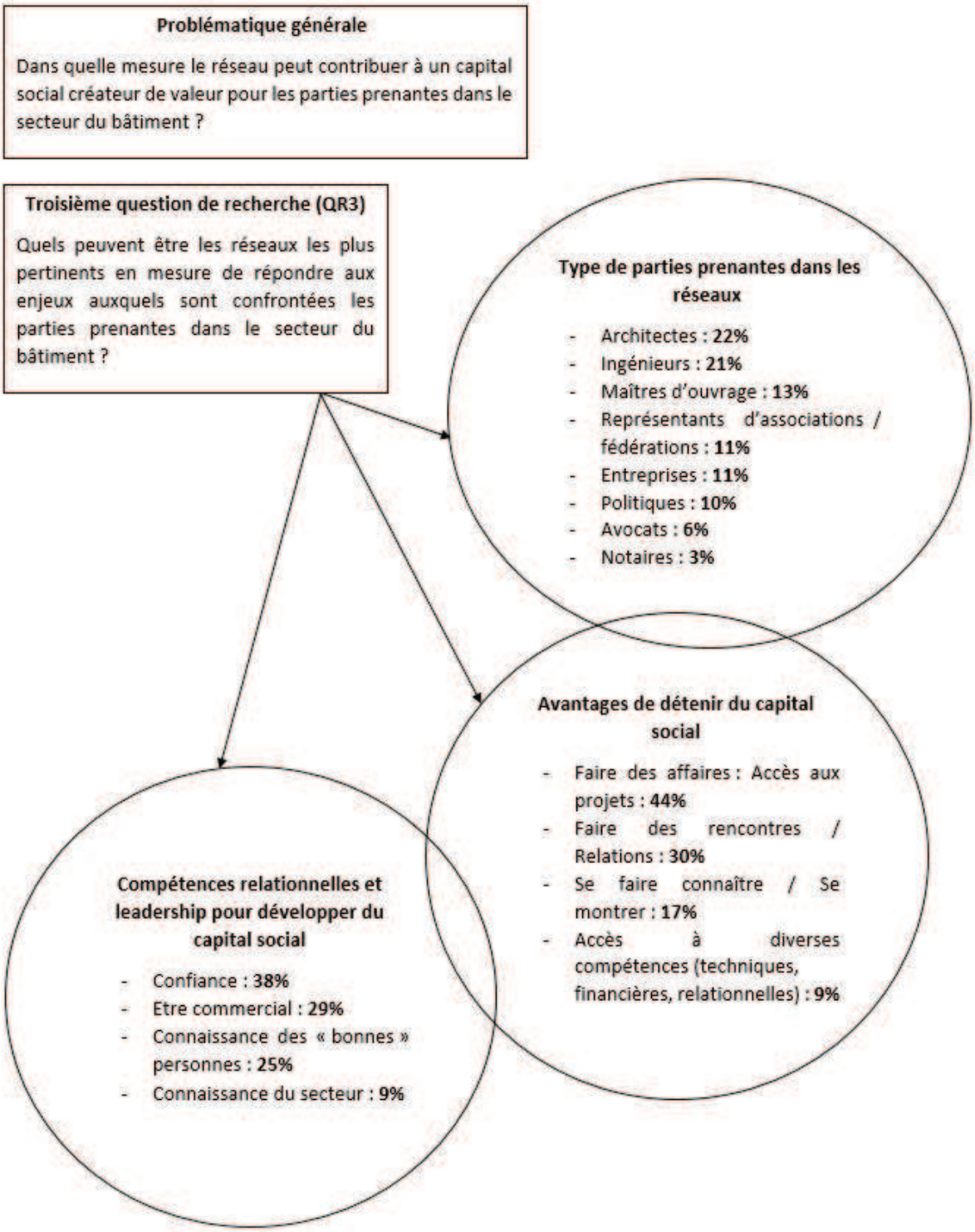
A partir du graphique ci-dessus, la confiance enregistre une part de 38%, être un bon « commercial », 29%, suivie d'une connaissance des « bonnes » personnes avec une part de 25% et enfin 8% pour une bonne connaissance du secteur.

On remarque ainsi que pour être un bon leader et développer du capital social, la confiance est une variable majeure. Il est également important de faire bonne impression aux gens, ce qui renforce également la confiance des uns envers les autres. Avoir une bonne connaissance des personnes et par conséquent du secteur est également important. Cet ensemble représente les variables nécessaires afin qu'un leader puisse développer du capital social. Ces variables sont des compétences qui constituent le capital humain (Becker, 1967) d'un leader.

CONCLUSION SECTION 2

Dans cette section 2, nous avons traité de l'apport du réseau dans la construction du capital social. Nous passons ainsi de la dimension relationnelle du réseau (relations) à la dimension économique que ces relations peuvent apporter autour du concept de capital social. Nous donnons une lecture théorique du concept de capital social et les avantages qu'il confère aux acteurs qui en ont. Nous avons aussi identifié les acteurs qui participent à la vie des réseaux dans le secteur du bâtiment. Ce travail nous a ensuite permis d'élaborer un modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels qui existent dans le secteur du bâtiment et qui impactent sur la gestion des coûts de transaction. Pour ce faire nous nous sommes inspirés des différents niveaux du Web. Il nous a paru également pertinent d'établir un lien à partir de la littérature et de nos enquêtes par rapport au fait que pour développer des relations et ainsi du capital social, les parties prenantes doivent posséder des compétences relationnelles. Ce lien s'établit entre le concept de leadership et de capital social.

Figure 35. Représentation synoptique de l'apport du réseau dans la construction du capital social



CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Dans ce chapitre, nous avons donné une représentation de l'existence des réseaux formels et informels dans le secteur du bâtiment. Nous avons notamment identifié les réseaux comme les fédérations, les associations qui peuvent véhiculer des valeurs humanistes, philosophiques, politiques, les réseaux liés aux croyances religieuses, les syndicats, les organismes de droit privé, etc. Dans ce chapitre, nous faisons une distinction entre les réseaux formels et informels notamment à partir des critères de droit d'entrée dans les réseaux (partage des valeurs véhiculées par les réseaux [spiritualité, valeurs philosophiques et politiques], valeurs partagées entre membres de petits groupes qui se forment directement dans ces réseaux [entraide, business et confiance]) et processus d'entrée (cotisation, cooptation [formelle ou informelle]).

Les caractéristiques propres à chaque réseau nous permettent de démontrer que le réseau joue un rôle dans la construction du capital social. Nous avons également identifié que les relations se construisent à partir des liens faibles (Granovetter, 1973). Un passage se crée de la dimension relationnelle du réseau (relations) à la dimension économique que ces relations peuvent apporter autour du concept de capital social. La dimension économique est notamment soulignée par les avantages que procurent les réseaux et à terme une ressource nommée : *capital social*. Selon les réseaux auxquels participent les parties prenantes, leurs critères, caractéristiques et leur droit d'entrée, un ensemble composé de réseaux distincts apparaît. Chaque réseau ne va pas forcément impacter sur la gestion des coûts de transaction, c'est pour cela que nous proposons dans ce chapitre un modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels ainsi que leur impact sur la gestion des coûts de transaction (*ex-ante* et *ex-post*). Nous partons également du principe qu'il existe des inégalités entre les acteurs par rapport aux réseaux qui composent leur capital social. Ainsi, nous avons relié dans ce chapitre les compétences relationnelles des acteurs qui font partie d'une des caractéristiques du leadership pour Dilts par exemple, au concept de capital social car pour certains auteurs notamment Lin, détenir du capital social, c'est être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage, (2001). D'autres auteurs comme Balkhundi et Kilduff ont relié le concept de leadership à la théorie des réseaux sociaux émergents, (2006). Whitman, Van Rooy et Viswesvaran, (2010) ont souligné que la confiance peut favoriser

potentiellement la satisfaction au travail. Ainsi, cela peut favoriser la construction de capital social durable que nous rattachons à la notion de leadership responsable. Nous rappelons que Maak et Pless (2006) ont défini le leadership responsable de la manière suivante : *« construire et cultiver des relations éthiques envers les différentes parties prenantes de l'entreprise constitue une responsabilité importante des leaders dans une société où les parties prenantes sont interconnectée »* (Uzan et Condomines, 2016, p.60).

Figure 36. Représentation synoptique de l'analyse empirique du concept de réseau dans le secteur du bâtiment

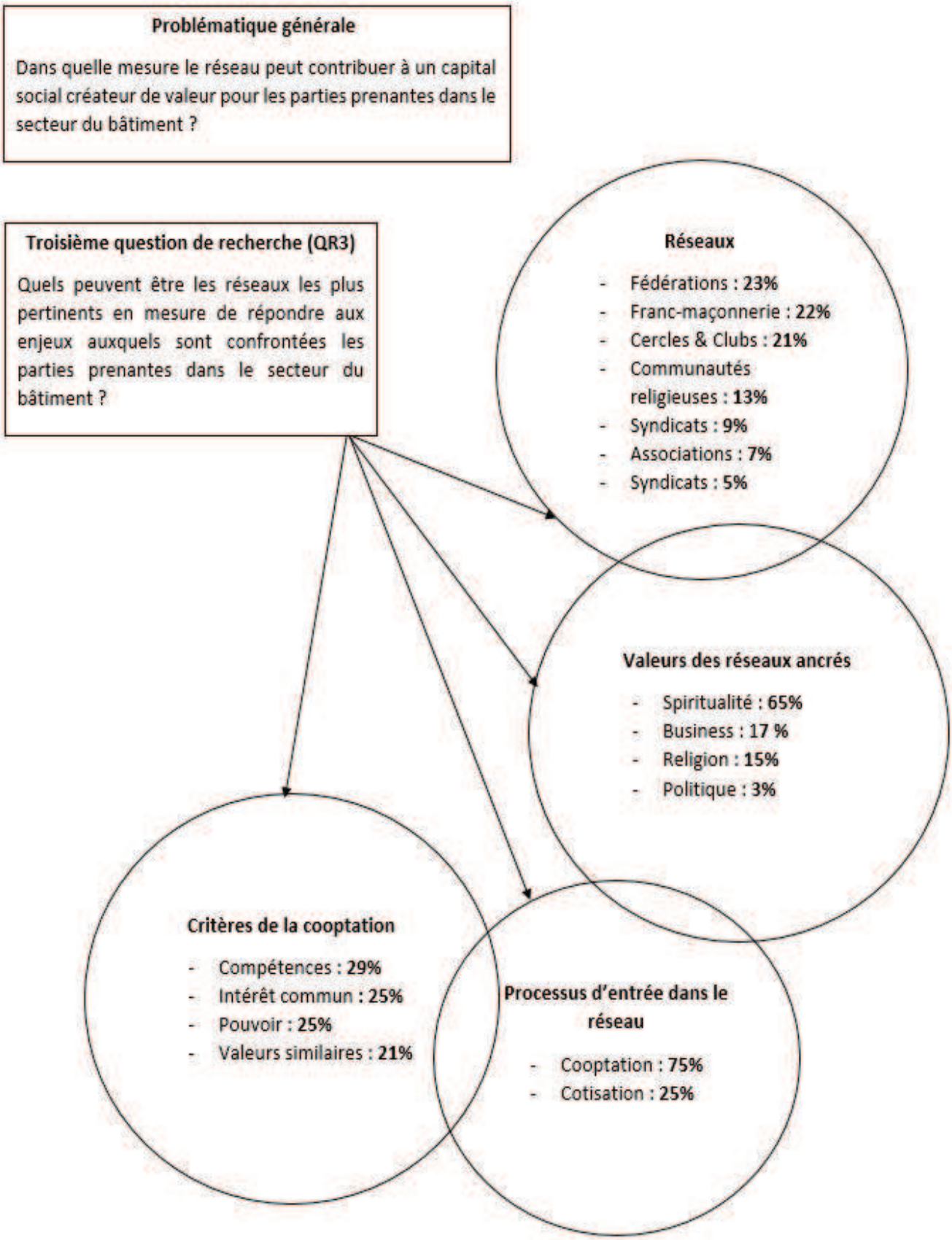
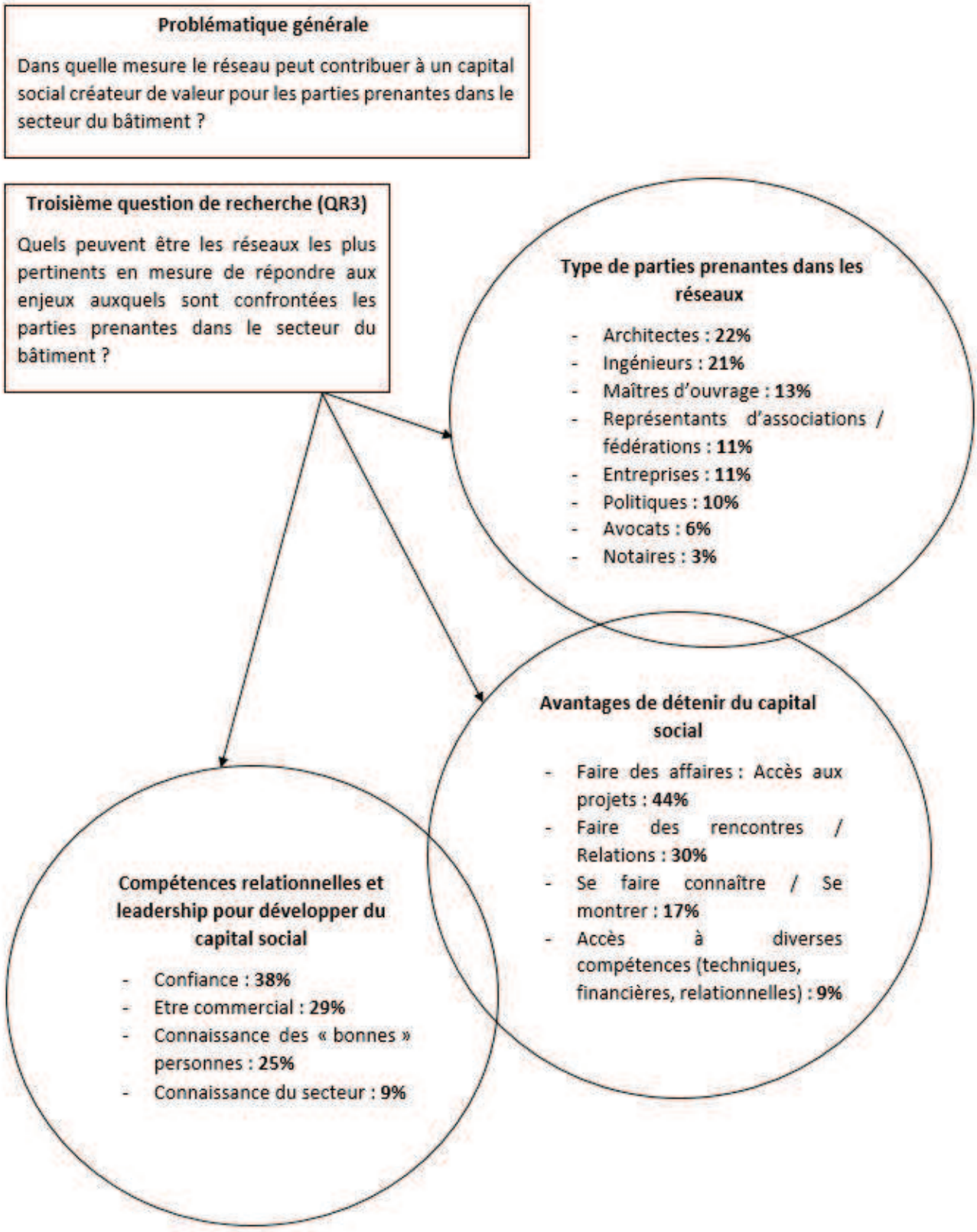


Figure 37. Représentation synoptique de l'apport du réseau dans la construction du capital social



CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

1. L'analyse et la mesure du capital social

1.1. L'étude de l'interaction et de la fréquence des relations

1.2. L'étude de la distance sociale entre les acteurs : l'interdépendance, l'implication

1.3. La dimension relationnelle et cognitive du capital social : la norme dans le secteur du bâtiment

2. L'analyse théorique et empirique sur les opportunités et les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment

2.1. La formation des inégalités dans le secteur du bâtiment

2.2. Le lobbying et le leadership de pouvoir dans le secteur du bâtiment

2.3. La corruption et le racket dans le secteur du bâtiment

INTRODUCTION CHAPITRE 5

Dans ce chapitre, nous analysons comment se construit le capital social entre les acteurs dans le secteur du bâtiment. Dans un premier temps, nous cherchons à mesurer l'interaction et la fréquence des relations entre les acteurs. Dans un second temps, nous mesurons la distance sociale entre ces derniers et plus particulièrement, le degré d'interdépendance entre eux et leur implication dans les réseaux. Ensuite, nous avons étudié la dimension cognitive et relationnelle entre les acteurs autour de la construction de la norme dans le secteur du bâtiment. Vient ensuite l'analyse théorique et empirique sur les opportunités et les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment. Au-delà des opportunités que peut apporter le capital social aux acteurs, nous avons remarqué que ce dernier peut favoriser la formation d'inégalités entre eux. De plus, nous avons identifié un lobbying dans le secteur mais aussi la fraude, la corruption et le racket. Ceci nous renvoie à ce que nomment Portes et Landolt (1996) : ***les effets obscurs*** du capital social.

Section 1. L'analyse et la mesure du capital social

Des auteurs sur le capital social comme Nahapiet et Ghoshal (1998), Maurer et Ebers (2006), affirment qu'une approche multidimensionnelle de ce concept permet d'approfondir l'analyse conceptuelle. Nahapiet et Ghosal (1998) ont transposé et étendu le concept de capital social au management, et ont distingué trois dimensions (Bories-Azeau, Fabre et Loubès, 2011) :

- **la dimension structurelle** : taille du réseau, densité des liens, diversité des membres ;
- **la dimension relationnelle** : confiance et loyauté, normes et sanctions, obligations et attentes réciproques, identité sociale ;
- **la dimension cognitive** : langage spécialisé, représentations partagées.

Dans l'article « Le capital social dans un réseau communautaire de PME : un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau », Bories-Azeau, Fabre et Loubès (2011) affirment que *« La théorie du capital social offre une grille d'analyse originale du développement des réseaux d'entreprises* » (p.34).

Afin de mesurer le capital social, il faut également tenir compte de ses déterminants car la construction du capital social est dépendante de facteurs qui facilitent les relations sociales. Ces facteurs sont appelés les ***déterminants internes*** et ***externes*** du capital social. Les déterminants internes sont relatifs à la nature même du réseau, alors que les déterminants externes concernent les pratiques de gestion (Baret et Soto Maciel, 2004).

Tableau 49. Caractérisation des recherches sur le capital social en gestion : grille de Stone W et de Hughes.J (2002) sur les trois dimensions du capital social (déterminants, composantes et effets)

Déterminants	Composantes	Effets
Déterminants internes - Le temps - L'interdépendance entre les membres - L'interaction - La délimitation du réseau **Déterminants externes** - L'organisation informelle - Les pratiques de management : • L'évaluation et la rétribution de la performance collective • La formation • Les mesures de sécurité • L'équité du recrutement • L'équité de la rémunération • La promotion interne	**Dimension structurelle** - La taille du réseau - La densité des liens - La diversité des membres **Dimension relationnelle** - La confiance et la loyauté - La norme et les sanctions - Les obligations - Les attentes réciproques - L'identité sociale **Dimension cognitive** - Le langage spécialisé - Les représentations partagées	- L'accroissement du capital intellectuel - La réduction du risque de faillite des entreprises - La réussite des alliances stratégiques - L'accroissement du niveau d'engagement des employés - La réduction des coûts de transaction - L'amélioration de la performance au travail - L'apprentissage organisationnel - La satisfaction et la réussite de carrière - Le niveau de rémunération des dirigeants

Source. BARET. C et SOTO MACIEL. A., (2004). « Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en sciences de gestion », Communication au XVème Congrès de l'AGRH, UQUAM, Montréal, Canada, p.90.

1.1. Étude de l'interaction et de la fréquence des relations

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 4 **« Importance des réseaux dans la structuration du secteur »,** section 2 **« L'analyse empirique et théorique du concept de réseau »** de la Partie 2 de cette thèse, la cooptation est le type d'adhésion majoritaire dans le secteur du bâtiment avec une part de 75% contre 25% pour la cotisation. Nous avons également approfondi cette analyse afin d'identifier les critères qui rentrent dans le processus de la cooptation. Nous avons relevé que la majorité des personnes interviewées ont parlé de l'importance de détenir des compétences puis du pouvoir dans le secteur, et enfin l'intérêt commun. L'importance des valeurs partagées entre les acteurs a été identifiée (confiance, business, politique). La diversité des parties prenantes dans les réseaux a été aussi analysée tout comme la densité des liens. La construction du capital social s'organise autour de liens et plus particulièrement en s'appuyant sur ce que nomme Granovetter (1973) : ***les liens faibles***.

Cette première étude nous a permis d'identifier les composantes du capital social. Nous analysons maintenant les déterminants du capital social. Pour cela, nous étudions l'interaction entre les membres à partir de la mesure de sa fréquence ainsi que leur distance sociale.

Nous rappelons que nous souhaitons donner une représentation contextuelle de l'environnement informel (déterminant externe) dans lequel se construit le capital social dans le secteur du bâtiment.

Tableau 50. Verbatims de l'analyse de l'interaction entre les acteurs dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 1 - Soit on rencontre le réseau lors de réunions formelles soit on peut rencontrer des personnes spécifiques en dehors du réseau* **Architecte 1**
V2	*A 3 - On se retrouve parfois entre architectes afin de faire des visites de monuments etc.* **Architecte 3**
V 3	*BET 1 - On organise des repas entre nous, on va voir des matchs de rugby aussi.* **Ingénieur géothermique 1**
V4	*A 8 - J'échange en dehors de mon travail avec certains collègues de l'agence.* **Architecte 8**
V5	*BET 6 – On se réunit autour d'un verre par exemple pour ensuite échanger directement à l'oral.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V6	*ENT 2 - De manière régulière, le réseau se rencontre souvent. Il y a une volonté de pérenniser les relations.* **Dirigeant 2**
V7	*PI 1 - Les relations s'entretiennent sur le long terme.* **Promoteur immobilier 1**
V8	*ENT 3 - On reçoit des invitations à tous les niveaux pour participer à des manifestations.* **Dirigeant 3**
V9	*BET 9 - Il y a le fait de participer à des manifestations sportives par exemple matchs de rugby, de foot, etc.* **Ingénieur fluide 9**
V10	*CDTV1 - Je n'y appartiens pas mais je reçois parfois des invitations pour des rencontres, etc.* **Conducteur de travaux 1**
V11	*ENT 1 – Les rencontres sont importantes dans le réseau car cela nous permet d'entretenir des relations de confiance à termes.* **Employé 1**
V12	*BET 8 - Les gens se rencontrent lors de manifestations sportives (rugby, hand), de repas.* **Ingénieur bâtiment 8**
V13	*A 2 - Il y a trop de rencontres autour du sport.* **Architecte 2**
V14	*ENT 6 - Il y a une ouverture à travers le domaine sportif, culturel mais c'est plus rare.* **Employé 6**
V15	*BET 4 - Par exemple, une entreprise ouvre ses portes et organise une soirée. Les gens du réseau viennent boire un coup seulement pour discuter et faire des affaires.* **Ingénieur hydraulique 4**
V16	*BET 2 - On peut se rencontrer au salon de l'immobilier, manifestations sportives, culturelles moins.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**

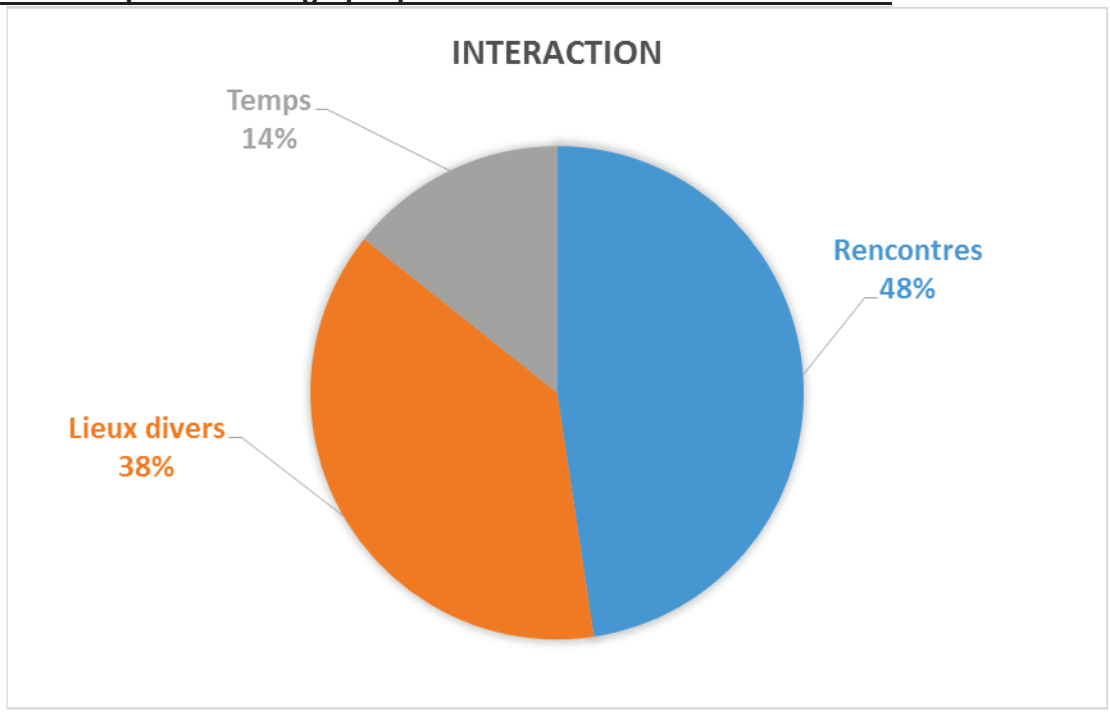
A partir de ce tableau, nous avons procédé à l'analyse de contenu pour l'étude de l'interaction entre les acteurs. Nous avons dégagé trois éléments qui sont : les rencontres, les lieux divers de rencontre ainsi que quelques allusions au temps. Ces rencontres ont lieu dans des endroits spécifiques et permettent aux acteurs de développer des relations durables à termes.

Tableau 51. Analyse de contenu sur l'interaction entre les acteurs

VARIABLES	RENCONTRES	LIEUX DIVERS	TEMPS
TOTAL	4	8	3
Sous-variables	Relations : 3 Se retrouver / Se réunir : 2 Discuter : 1		
TOTAL	10	8	3

L'analyse de contenu sur l'interaction entre les acteurs met en avant la fréquence liée aux rencontres (10). Les acteurs ont notamment cité divers lieux de rencontres (8). Enfin, la fréquence liée au temps (3) car les rencontres permettent de pérenniser les relations et de favoriser la confiance entre les acteurs.

Figure 38. Représentation graphique sur l'interaction entre les acteurs



Les rencontres représentent 48% des interactions entre les acteurs. Les lieux divers de ces rencontres ont une part de 38%. Le temps enregistre une part de 14%.

Une fois ce travail effectué, nous avons étudié la fréquence de cette configuration. Il s'agit de tenir compte de manière plus approfondie de la caractéristique liée au temps, si l'on retient la pensée de Nahapiet et Ghoshal (1998) à propos de la construction du capital social.

La caractéristique liée au temps rentre dans le processus de construction du capital social. En effet, le capital social dépend à la fois du caractère stable de la structure sociale mais aussi de sa continuité. Les niveaux relatifs à la confiance et à la coopération permettent d'établir des relations stables et durables (Bories-Azeau, Fabre et Loubès, 2011). La stabilité joue un rôle clef afin de développer et de favoriser des relations sociales fortes (Eloi, 2009). Dans l'analyse qui suit, nous avons étudié la fréquence des rencontres entre les acteurs (Arrègle *et al.* 2004).

Analyse de la fréquence des rencontres et de la distance sociale entre les acteurs. (Le tableau des verbatims utilisés pour l'analyse de la fréquence des rencontres comprend les éléments qui ont servi pour l'analyse de la distance sociale entre les acteurs).

Tableau 52. Verbatims sur la fréquence des rencontres entre les acteurs et pour la distance sociale

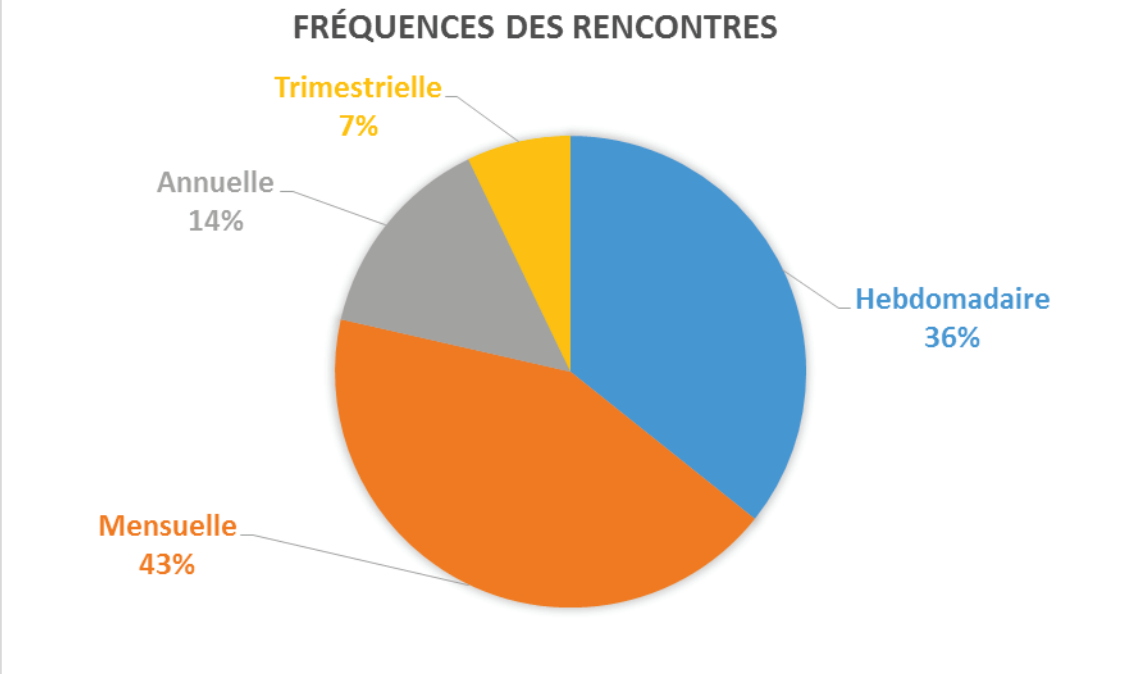
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 4 - On se rencontre fréquemment en dehors du travail car nous sommes devenus amis.* **Ingénieur hydraulique 4**
V2	*BET 7 – J'ai beaucoup d'amis dans mon réseau. On peut se voir souvent. Pour la plupart, nous collaborons ensemble sur des projets. Nous pouvons être en contact plusieurs fois par semaine.* **Ingénieur géothermique 7**
V3	*ENT 3 – Ca dépend, par exemple au CJD, il y a deux rencontres annuelles d'ampleur nationale. Ensuite, on eut se rencontrer avec des collègues de manière plus fréquente car nous développons des relations amicales.* **Dirigeant 3**
V4	*ENT 5 – Il y a ceux que l'on voie quotidiennement au travail et avec qui nous sommes amis, puis ceux que l'on rencontre en dehors car nous sommes également liés. On peut se vois en semaine par exemple.* **Dirigeant 5**
V5	*CLTV 1 - La fréquence de nos rencontres est assez soutenue car nous pouvons nos voir en dehors du travail. Cela renforce nos liens. On est copains.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*A 4 - Ça peut être des rencontres hebdomadaires ou mensuelles avec les personnes les plus proches, celles avec qui je suis ami, mais aussi des rencontres annuelles comme par exemple lors d'invitations d'associations.* **Architecte 4**
V7	*ENT 1 – Il y a une forme de camaraderie dans le réseau. On se voit régulièrement. Je dirais une fois tous les quinze jours. Le réseau se construit sur la durée.* **Employé 1**
V8	*A 1 - Généralement, nous essayons de nous retrouver deux fois par trimestre autour d'un verre. Le but est de pérenniser nos relations et à termes de favoriser une sorte de camaraderie.* **Architecte 1**
V9	*BET 6 - Au Cobaty ce sont des réunions et des repas tous les mois. Tous les membres sont invités. On revoit des amis, on fait de nouvelles rencontres autour d'un verre.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V10	*ENT 3 - On se rencontre tous les mois avec les membres de mon réseau. On va manger un morceau ensemble ou bien boire un verre. Ca nous permet de conserver un lien et de créer des affinités avec certains.* **Dirigeant 3**
V11	*BET 9 – Nous avons tous des agendas chargés, mais nous faisons en sorte de nous rencontrer souvent. Ca peut être de manière hebdomadaire et/ou mensuelle.* **Ingénieur fluide 9**
V12	*PI 1 – Je vois souvent des collègues en dehors du travail car nous sommes proches. Cela nous permet d'échanger ensemble, de renforcer nos liens.* **Promoteur immobilier 1**
V13	*ENT 2 – Il y a beaucoup de solidarité dans le réseau qui se traduit sous la forme de camaraderie. On essaie de se voir fréquemment (une fois par mois) afin de conserver ce lien.* **Dirigeant 2**
V14	*BET 4 – Un réseau où les gens ne se rencontre pas fréquemment ne sert à rien. Il faut faire vivre le réseau et cela passe par des rencontres mensuelles.* **Ingénieur hydraulique 4**
V15	*CDTV 1 – On peut être invité chaque mois à participer à des conférences par exemple. On y rencontre souvent des amis, des connaissances.* **Conducteur de travaux 1**
V16	*BET 3 – Plus on se rencontre, plus nos relations se renforcent. On finit inévitablement par devenir amis. On va boire des verres ensemble. Certains vont tous les week-ends voir des matchs de rugby aussi.* **Ingénieur-bâtiment 3**

Tableau 53. Analyse de la fréquence des rencontres

VARIABLES	HEBDOMADAIRE	MENSUELLE	ANNUELLE	TRIMESTRIELLE
TOTAL	5	6	2	1

La fréquence liée aux rencontres mensuelles est de 6 et celles qui s'effectuent de manière hebdomadaire est de 5. Nous avons notamment pour indice qu'il s'agit de rencontres qui ont pour but d'instaurer de la confiance et de la camaraderie dans un petit groupe d'acteurs. Il y a également un indice portant sur les rencontres autour du sport ou bien de repas entre certains acteurs. Les fréquences liées aux rencontres annuelles (2) et trimestrielles (1) sont moins représentées car il s'agit surtout d'invitations à des évènements organisés par des associations par exemple.

Figure 39. Représentation graphique de la fréquence des rencontres



A partir du graphique ci-dessus, nous constatons que les rencontres mensuelles ont une part de 43%. Les rencontres hebdomadaires viennent ensuite avec une part de 36%. Ensuite, il s'agit de rencontres annuelles (14%) et enfin trimestrielles (7%).

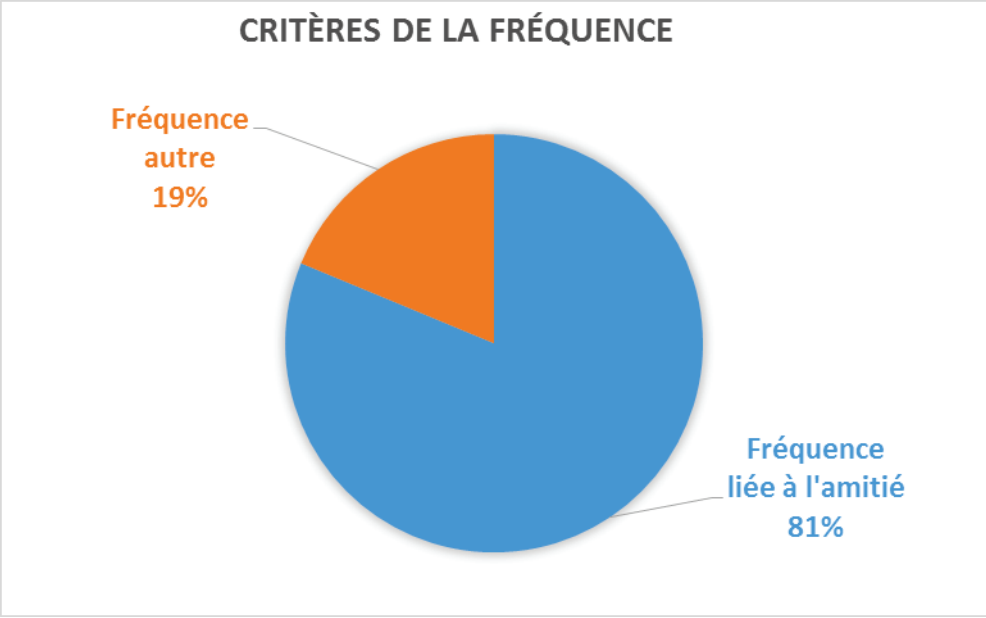
A partir du tableau comprenant nos *verbatims* sur la fréquence des rencontres, nous avons voulu déterminer quels sont les critères qui permettent d'accroître le nombre de rencontres entre les acteurs.

Tableau 54. Analyse de contenu des critères de la fréquence des rencontres entre les acteurs social et pour la distance sociale

VARIABLES	FREQUENCE LIEE A L'AMITIE	FREQUENCE LIEE A AUTRE (INVITATIONS ASSOCIATION PAR EXEMPLE)
TOTAL	13	3

Nous relevons que la fréquence liée à l'amitié est de 13, alors que celle en relation avec des invitations à des évènements est seulement de 3. L'amitié est par conséquent importante entre les acteurs.

Figure 40. Représentation graphique des critères de la fréquence des rencontres entre les acteurs



A partir du graphique, nous avons relevé que la fréquence des rencontres entre les acteurs est liée à l'amitié (81%) et que celle qui s'établit par le biais d'invitations par des évènements organisés (associations, par exemple) est de 19%.

Cependant, nous tenons à préciser qu'à terme, favoriser des relations amicales ou ce que nomme Granovetter des ***liens forts***, peut engendrer une saturation en matière d'accès à l'information et une réduction des opportunités. Le risque est que cela peut réduire les avantages que peut procurer le capital social.

A la suite de cette analyse, nous avons étudié la distance sociale et la construction de la norme entre les acteurs. Si nous étudions ici, la dimension relationnelle liée aux normes, c'est parce que c'est grâce à l'analyse des rencontres que nous avons pu collecter des données sur la construction de cette dernière.

Nous avons identifié que la fréquence des rencontres qui repose sur l'amitié est majoritaire. L'amitié souligne le type de dimension relationnelle du capital social des acteurs et permet de représenter la forme de distance sociale qui se crée entre eux. C'est dans les travaux de l'Ecole de Chicago des années 1930 que la distance sociale a été utilisée (Madoré, 2005). Le concept de distance sociale a notamment été mis en avant par le sociologue allemand G. Simmel (1998) (Paquot, 2012). Dans cet essai où Simmel inclut son traité « Soziologie », il évoque une forme de sociabilité (Ethington, 1997). Bidart (2008) souligne que *« la sociabilité consiste, dans un premier temps, à prendre en considération les autres individus et à interagir avec eux dans le cadre des codes sociaux de communication »* (p.34). Au-travers de l'analyse de la distance sociale au sens de Simmel, on observe un double rôle : descriptif et épistémologique (Enriquez, 2002). De manière générale, la société elle-même résulte d'un ensemble de processus de distancement (Enriquez, 2002). On retrouve dans ces processus un ensemble de facteurs sociaux et spatiaux qui se croisent. Cet ensemble permet de dessiner une forme singulière d'une communauté d'individus ainsi qu'un ordre particulier dans les relations des groupes et des interactions entre les groupes et les individus (Enriquez, 2002). Dans le secteur du bâtiment, la forme et l'ordre spécifique des relations qu'entretiennent les acteurs entre eux reposent sur l'amitié.

L'amitié ne se choisit pas n'importe comment et peut être ainsi sociale. Pour Bidart (2010), *« chaque ami rencontré instaure un nouveau lien personnel, et étend le réseau relationnel de l'individu ». Mais avec chaque lien s'ouvre aussi un « petit monde », un morceau de société auquel il nous donne accès. L'ami nous introduit dans des lieux, des milieux, des savoirs nouveaux, nous présente aussi des personnes différentes* (p.66). C'est dans ce contexte que nous pouvons dire que l'amitié est un lien social. L'amitié nous permet d'avoir une piste concernant la distance sociale entre les acteurs dans le secteur du bâtiment. Dans l'analyse suivante, nous traitons de la distance sociale entre les acteurs par rapport à l'interdépendance et à l'implication des acteurs.

1.2. Étude de la distance sociale entre les acteurs : l'interdépendance, l'implication

- ***L'interdépendance entre les acteurs***

Les relations sociales sont le résultat de différents facteurs qui participent dans un même temps à la construction du capital social (Bories-Azeau, Fabre et Loubès, 2011). Ces facteurs représentent des caractéristiques qui permettent de mesurer le capital social. Parmi ces caractéristiques, nous relevons ***l'interdépendance*** entre les acteurs. Dans la définition du concept de configuration, Elias (1970) inclut l'interdépendance (Duvoux, 2011). Déchaux souligne que *« la configuration signifie pour Elias, que la société n'est pas une substance mais un réseau d'interdépendances assimilable à un équilibre de tensions entre les parties (groupes ou individus) d'un ensemble »* (p.293). Déchaux ajoute que *« cet équilibre mobile engendre des jeux de type concurrentiel qui ont des effets sur les actions et les pensées de chacun »* (p.293). Dans cette configuration, Duvoux (2011) affirme que *« les actions individuelles dépendent les unes des autres comme dans un jeu d'échecs par exemple, où le déplacement d'un pion va modifier les actions possibles pour tous les pions »* (en ligne). Il ajoute que le concept de configuration fait référence à *« une conception fondamentalement relationnelle de la société […] et que la société est un réseau d'interdépendances entre individus »*. (Duvoux, 2011, en ligne).

- ***L'implication des acteurs***

Lors de notre travail d'observation sur le terrain, nous avons constaté d'une part que les acteurs sont interdépendants entre eux (échange d'information, coopération, arrangements, etc.) et d'autre part une implication individuelle mutuelle en majeure partie. De nombreux travaux sur l'implication ont été mis en avant dans différentes disciplines telles que l'épistémologie, la sociologie, la psychologie (Burrick, 2010). Le terme « implication » (*commitment*) a été mis en avant par Foote en 1951 (Addou, 2014). Par exemple dans son article « Organizational commitment : clarifying the concept and simplifying the existing construct typology », Brown met en avant l'idée que *« l'implication est une force obligeante qui exige qu'une personne honore son engagement, même face aux fluctuations d'attitudes et aux caprices »* (Addou, 2014, p.12). ***Dans le secteur du bâtiment, quel est le degré d'interdépendance entre les acteurs ainsi que celui lié à leur implication ?*** Lorsque nous abordons la question de l'implication, il s'agit de l'analyser autour de l'intérêt individuel et/ou collectif des acteurs.

Tableau 55. Verbatims sur l'interdépendance et l'implication des acteurs

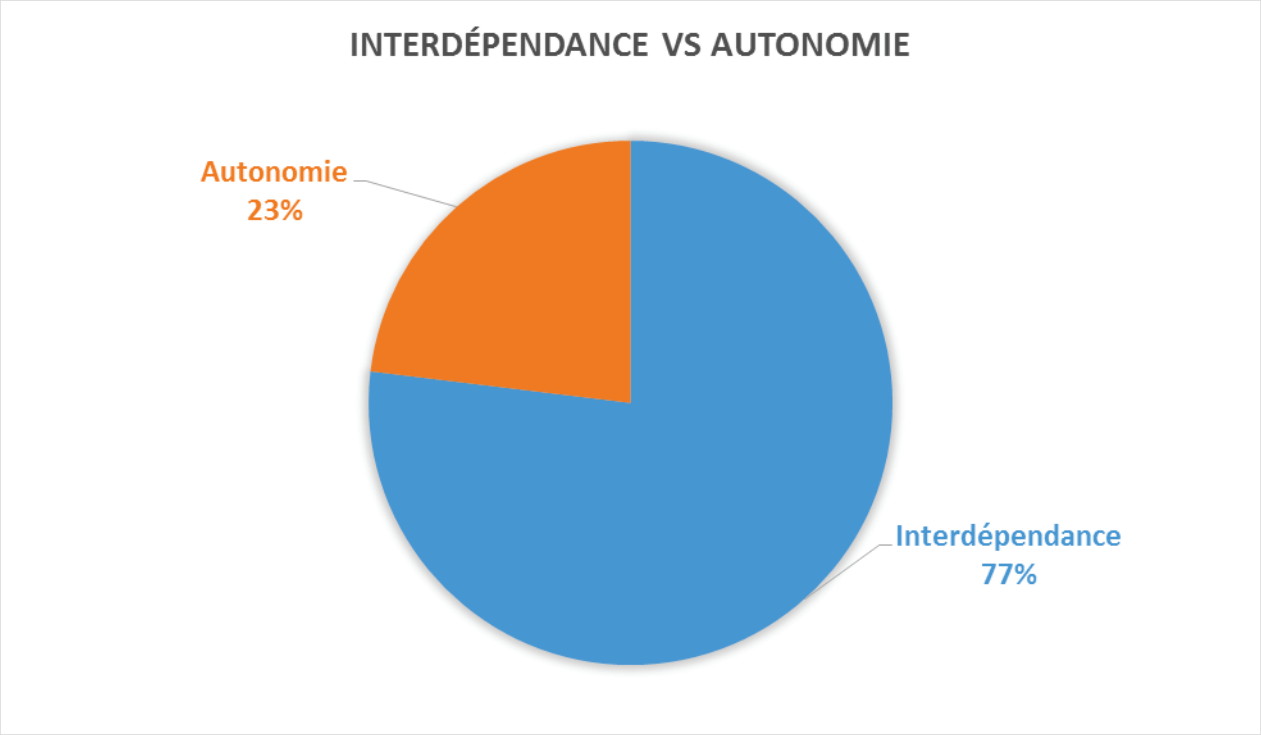
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 4 - L'implication est à 200%. Concernant l'intérêt du travail, disons que c'est un domaine très intéressant et diversifié. On a parfois du mal à prendre du recul.* **Employé 4**
V2	*BET 7 - C'est beaucoup l'intérêt personnel, par conséquent, les acteurs s'impliquent.* **Ingénieur géothermique 7**
V3	*A 3 - Le secteur étant en crise, le contexte est par conséquent très difficile par moment ce qui peut augmenter l'implication.* **Architecte 3**
V4	*ENT 5 - Mon rôle est de manager et ainsi d'impliquer le plus possible le personnel. Ensuite, ça dépend des personnes.* **Dirigeant 5**
V5	*CLTV 1 - Beaucoup s'impliquent pour faire passer leurs propres intérêts et d'autres, les intérêts du réseau.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*A 5 - Certains s'impliquent vraiment et d'autres trainent la patte ce qui crée un climat de stress et de tension.* **Architecte 5**
V7	*ENT 1 - Tout le monde est quand même impliqué. Certaines entreprises peuvent moins s'impliquer. Ca dépend des contextes.* **Employé 1**
V8	*A 1 - Il y a un genre d'intérêt commun et beaucoup d'implication de la part des membres.* **Architecte 1**
V9	*BET 2 - Les relations se nouent en fonction de l'intérêt commun et de l'implication des membres.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V1	*ENT 3 - Dans le réseau, il faut que la performance collective soit supérieure à celle de la performance individuelle autrement ça ne sert à rien. Ainsi, il y a une forte dépendance entre les membres.* **Dirigeant 3**
V11	*BET 9 - Les acteurs peuvent être reconnaissants les uns envers les autres ce qui peut entraîner un lien interdépendant entre eux.* **Ingénieur fluide 9**
V12	*PI 1 - Les acteurs sont plutôt connectés et par conséquent dépendent quelque part les uns des autres.* **Promoteur immobilier 1**
V13	*ENT 2 - L'implication est quotidienne. On n'est pas autonomes dans notre métier car on ne peut pas avoir toutes les compétences en interne. On est interconnectés dans ce travail.* **Dirigeant 2**
V14	*BET 4 - En ce qui me concerne je suis plutôt libre mais il est vrai qu'il peut y avoir un genre d'interdépendance.* **Ingénieur hydraulique 4**
V15	*CDTV 1 - Certains sont interconnectés d'autres plus indépendants.* **Conducteur de travaux 1**
V16	*BET 3 - On est à la fois interdépendants mais on peut également être autonomes aussi… Cela dépend des enjeux, etc.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V17	*A 4 - On n'est pas autonomes dans notre métier.* **Architecte 4**
V18	*ENT 5 - Les acteurs peuvent être reconnaissants les uns envers les autres ce qui peut entraîner un lien interdépendant entre eux.* **Dirigeant 5**

Tableau 56. Analyse de contenu sur l'interdépendance et l'implication des acteurs

VARIABLESS	INTERDEPENDANCE	AUTONOMIE	INTERET PERSONNEL	INTERET COMMUN
TOTAL	10	3	2	5

L'interdépendance a une fréquence de 10 contre l'autonomie qui est plus faible (3). Cette interdépendance serait liée à l'intérêt commun (5) plutôt qu'à l'intérêt individuel (2). On relève que l'interdépendance entre les acteurs est plutôt élevée par rapport à l'autonomie. Cette interdépendance serait liée à l'action des individus qui sont dépendants les uns des autres et ceci pour répondre à un intérêt commun. Autrement dit, celui du réseau. L'intérêt commun prime sur l'intérêt personnel, ce qui peut favoriser l'implication dans le réseau des acteurs.

Figure 41. Représentation graphique d'interdépendance et autonomie



Pour 77% le caractère interdépendant des relations est majoritaire contre 23% qui parlent plus ou moins d'une certaine autonomie. Les acteurs sont interdépendants car ils s'impliquent majoritairement dans le réseau afin de satisfaire l'intérêt commun du réseau et leurs intérêts personnels.

1.3. La dimension relationnelle et cognitive du capital social : la construction de la norme dans le secteur du bâtiment

La nature du lien social entre les individus est caractérisée par leurs interactions (Angeon *et al.* 2006). Paoletti (2004) souligne que *« Durkheim a défini le lien social comme la combinaison de deux types de relations entre les individus et la société :* ***l'intégration*** *et* ***la régulation »*** (p.276). Les normes sociales pourraient être considérées comme la manifestation de l'esprit collectif et définiraient le lien social (Livet, 2012). Les normes sociales comprennent les normes de communications qui sont assimilées à des rites et des codes d'intégration et de régulation. Nous avons analysé le type de normes construites dans le secteur du bâtiment, ce qui nous permet d'étudier la manière dont se forme le lien social entre les acteurs. Ces normes rentrent également dans la construction du capital social et représentent la dimension cognitive et relationnelle du capital social (Nahapiet et Ghosal, 1998). La dimension cognitive souligne la représentation de ces normes qui passe par les lieux de rencontres. Comme nous étudions la norme sous l'angle des réseaux et dans lesquels l'amitié est une piste pour notre analyse de la distance sociale, nous ajoutons que pour Bidart (2010), *« le réseau amical peut être vu comme un système complexe de valeurs et de normes portées par des individus divers, qui sont connectés par des liens spécifiques, eux-mêmes divers. Certains de ces liens sont vecteurs d'influence, d'autres non »* (p77).

Tableau 57. Verbatims sur la construction de la norme entre les acteurs dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 1 - Les réseaux fonctionnent car les gens se sont connus à un certain moment, écoles, universités, etc.* **Architecte 1**
V2	*A 3 - J'ai conservé des contacts que j'ai connus lors de mes études.* **Architecte 3**
V 3	*BET 1 - Lorsque l'on se rencontre lors de matchs de rugby par exemple, cela nous permet d'échanger hors cadre professionnel et de pérenniser nos relations.* **Ingénieur géothermique 1**
V4	*A 8 - J'ai conservé des contacts que j'ai connus lors de mes études.* **Architecte 8**
V5	*ENT 3 - Lors de rencontres sportives, on peut faire environ 20% d'échanges commerciaux contre 80% de choses plus personnelles. Ca rapproche.* **Dirigeant 3**
V6	*CLTV 1 - Les réseaux sont très informels et étaient liés à l'originaire universitaire.* **Collectivité Urbaniste 1**
V7	*A 4 - Les relations se construisent par la participation à des manifestations sportives.* **Architecte 4**
V8	*ENT 5 - Il y a le fait de participer à des manifestations sportives par exemple matchs de rugby, de foot, etc.* **Dirigeant 5**
V9	*BET 9 - Je sais seulement que beaucoup ont des liens depuis l'école, ou bien par rapport aux réseaux sociaux numériques.* **Ingénieur fluide 9**
V10	*A 2 - Dans le réseau, les gens se sont parfois connus à l'école, à l'université et ont gardé contact..* **Architecte 2**
V11	*ENT 6 - Il y a une ouverture à travers le domaine sportif, culturel mais c'est plus rare.* **Employé 6**
V12	*BET 4 - Je travaille beaucoup avec des lozériens car je suis moi-même lozérien.* **Ingénieur hydraulique 4**
V13	*BET 2 - Il est vrai que dans mon réseau, beaucoup de personnes ont fait le même parcours scolaire que moi. J'ai gardé le contact avec certains.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V14	*BET 3 - Les liens entre acteurs sont aussi renforcés par rapport à l'origine des personnes (école, origine locale, etc.).* **Ingénieur-bâtiment 3**

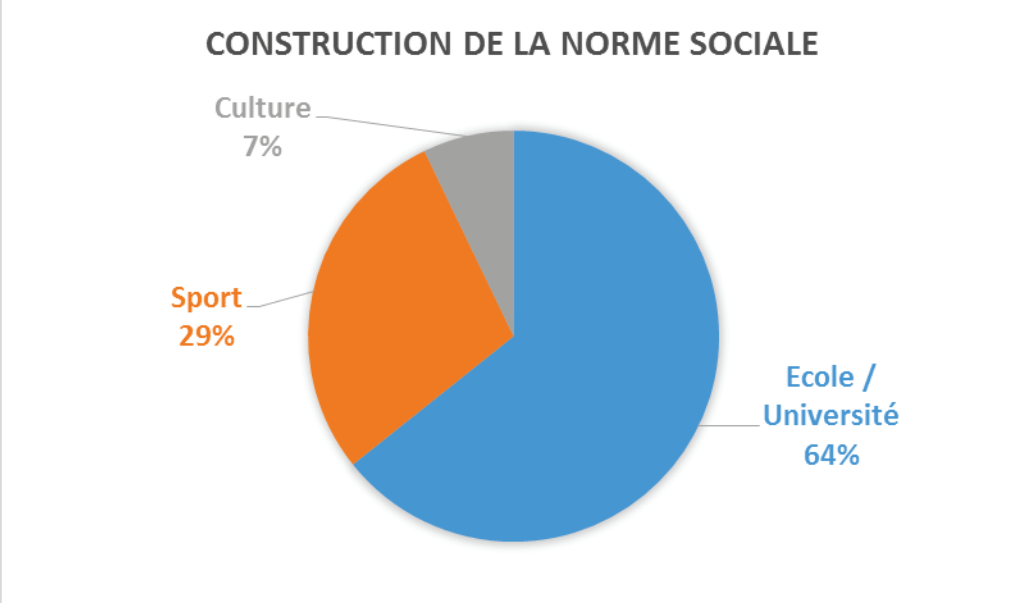
Tableau 58. Analyse de contenu de la construction de la norme

VARIABLES	ECOLES / UNIVERSITES	SPORT	CULTURE
TOTAL	9	4	1

MANIFESTATIONS

Nous relevons que la norme se construit autour de l'origine universitaire ou de l'école. Le sport a une fréquence de 4 alors que la culture est beaucoup moins représentée (1) dans le secteur.

Figure 42. Représentation graphique de l'analyse de contenu pour la construction de la norme sociale appliquée et reconnue dans le secteur du bâtiment



La construction de la norme sociale s'effectuerait pour 56 % par rapport à l'école et à l'université. Pour 25%, la norme se construit par le biais de manifestations liées au sport alors que la culture enregistre une part de 6%.

Il semblerait ainsi que les normes sociales reconnues par les acteurs afin de construire un réseau soient liées à l'école et à l'université mais aussi aux rencontres lors de manifestations sportives. Il s'agit ainsi de codes et de rituels. L'analyse suivante vient compléter les résultats précédents pour ce qui concerne le sport et la culture.

Tableau 59. Verbatims sur l'analyse de l'interrelation via les manifestations sportives VS manifestations culturelles

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 6 – Ca dépend. Au Cobaty ce sont des réunions et des repas tous les mois. Au Cercle Mozart ce sont uniquement des repas. Dans d'autres réseaux on se retrouve lors d'évènements culturels, sportifs….* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V2	*ENT 2 - Les gens se rencontrent notamment en participant à des manifestations sportives (rugby, pétanque, etc).* **Dirigeant 2**
V3	*BET 8 - Les gens se rencontrent lors de manifestations sportives (rugby, hand), de repas. Ils arrivent vraiment à faire des affaires et à obtenir des chantiers.* **Ingénieur bâtiment 8**
V4	*A 1 - J'ai certains associés qui se rencontrent lors de matchs de rugby. Etre invité en loge ça rapporte et on sort du cadre travail.* **Architecte 1**
V5	*A 2 - Il y a l'association AMO qui organise des visites ou des voyages organisés et qui réunit les membres une fois par an.* **Architecte 2**
V6	*A 5 - Certains faisaient partie d'associations comme AMO où ils peuvent se rencontrer en dehors du travail notamment au travers de visites culturelles, de voyages, etc…* **Architecte 5**
V7	*BET 1 - Certains ont par exemple les moyens de prendre une loge au rugby et invitent les gens du réseau.* **Ingénieur géothermique 1**
V8	*BET 4 - On se rencontre tous les mois, on fait des soirées entre nous… Parfois on organise des évènements en partenariat avec les entreprises et le Musée Fabre.* **Ingénieur hydraulique 4**
V9	*CLTV 1 - Ça dépend, les politiques fonctionnent en cercles et organisent régulièrement des débats avec des personnalités politologues, des séances de cinéma afin de se montrer. Le sport n'est pas trop le lieu pour se « montrer » car dans les manifestations sportives tout le monde est représenté.* **Collectivité Urbaniste 1**

Nous avions comme résultats dans l'analyse précédente une fréquence de 4 pour les manifestations sportives contre une fréquence de 1 pour la culture. Le tableau ci-dessus vient compléter ces résultats. Nous mettons en relief l'importance des rencontres informelles qui s'effectuent lors de manifestations sportives. Ces rencontres informelles se déroulent entre petits groupes, alors que celles liées aux manifestations culturelles sont souvent organisées par des groupes plus denses comme les associations par exemple. Les échanges ne sont pas les mêmes. Lors de manifestations sportives, les échanges sont favorisés par la taille plus petite du groupe et il s'agit généralement de personnes qui se connaissent. Lors de manifestations culturelles, il est plus question de rencontrer de nouvelles personnes. L'impact n'est pas le même que lors des manifestations sportives. Dans les petits groupes (manifestations sportives), l'accès aux projets s'accélère et les opportunités sont plus importantes par rapport au grand groupe. Toutefois, si l'on s'appuie sur la théorie de Granovetter, le grand groupe rentre tout de même dans la construction du capital social car il est le pont qui peut relier un individu A à un individu C.

Tableau 60. Analyse de contenu de l'interrelation via les manifestations sportives VS manifestations culturelles

Tableau 60a : analyse de contenu 1 :

VARIABLES	ECOLES / UNIVERSITES	SPORT	CULTURE	ORIGINES
TOTAL	9	4	1	2

Tableau 60b : Ajout de l'analyse de contenu 2 sur le sport et la culture :

VARIABLES	SPORT	CULTURE
TOTAL	4	1
AVEC AJOUT VERBATIMS MS vs MC	4	5
TOTAL	8	6

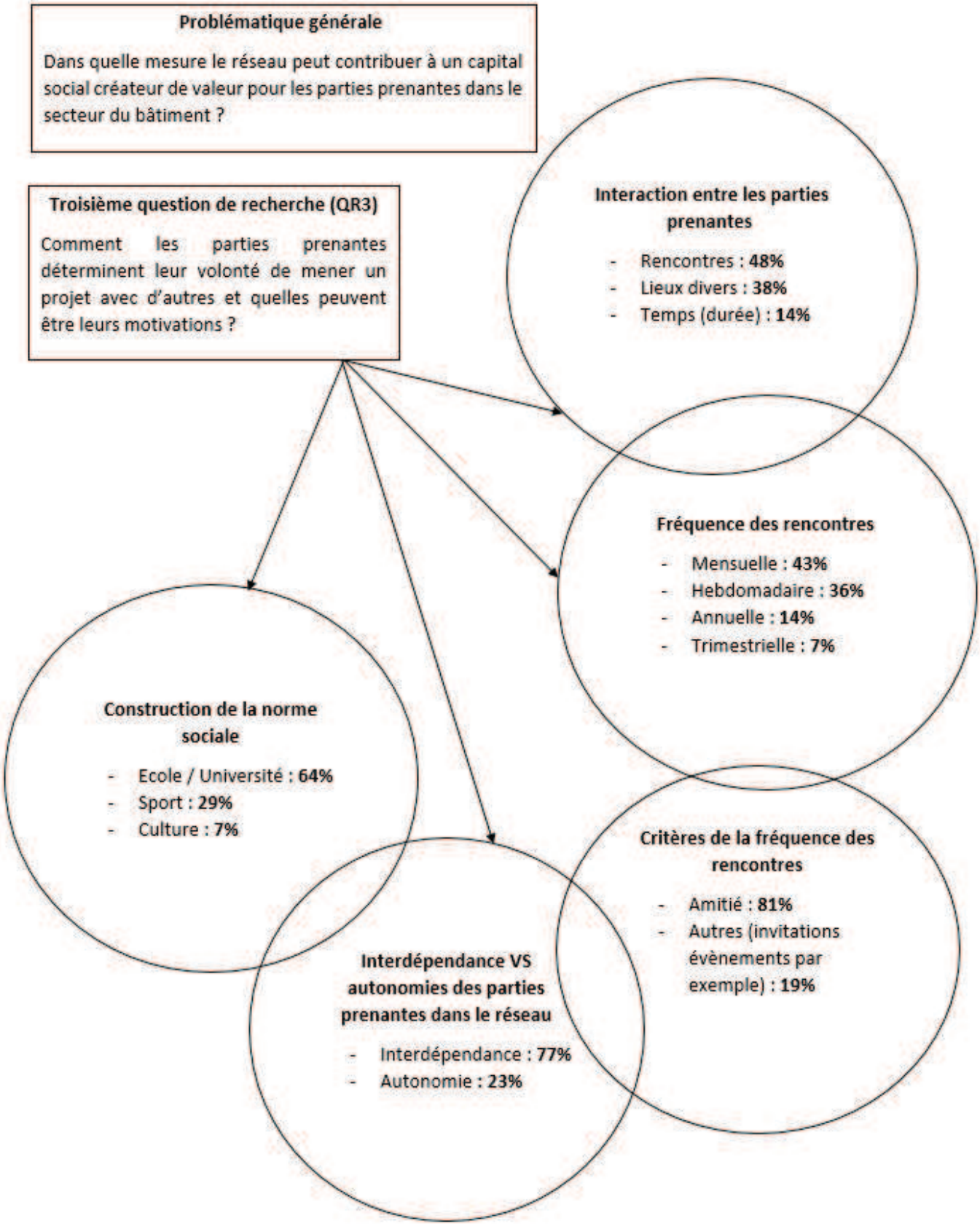
Les deux variables : sport et culture sont moyennes si l'on s'en tient aux résultats de notre analyse de contenu (Sport : 8 ; Culture : 6). Cependant, grâce à notre observation sur le terrain, nous pouvons faire une distinction entre ces formes de rencontres.

En effet, nous avons remarqué que les manifestations culturelles semblent être organisées par des structures de grande taille comme les associations par exemple, alors que les rencontres sportives sont plus le reflet d'échanges informels entre petits groupes restreints. Nous avons observé que sur notre terrain de recherche, ce type de rencontres reflète un genre de privilège d'y être invitées et de pouvoir y participer. ***Mais pourquoi les acteurs parlent-ils de l'importance des matchs de rugby ?*** Nous avons échangé avec les acteurs sur la question du rugby. Le rugby représente pour les acteurs du secteur des valeurs de partage, de combat, de solidarité et de fraternité qui sont de grands idéaux pour la majorité des réseaux ancrés dans les activités du bâtiment. Autrement dit, comme dans le rugby il est impossible pour les membres du réseau de gagner sans l'adhésion totale du groupe, sans le soutien infaillible de leurs coéquipiers. Outre les matchs, il y a une symbolique derrière ces manifestations. Dans le milieu du bâtiment, le rugby est un sport reconnu par les membres du réseau pour être l'univers où naissent les rencontres et où se retrouvent les « personnalités » du secteur. Le rugby s'inscrit comme le sport où les membres du réseau peuvent satisfaire leurs besoins sociaux, affectifs et politiques. La raison est que le rugby reflète des critères identiques des pratiques de *l'informel*. Les membres du réseau se rencontrent dans un cadre amical, échangent entre eux tout en étant envahis par l'euphorie des matchs.

CONCLUSION SECTION 1

Dans cette section 1, nous avons étudié les différents déterminants du capital social. L'analyse de l'interaction et de la fréquence des relations, nous a permis d'identifier que l'interdépendance entre les acteurs et leur implication dans les réseaux est plutôt élevée par rapport à leur autonomie. Cette interdépendance serait liée à l'action des individus qui sont dépendants les uns des autres pour répondre à un intérêt commun. Autrement dit, celui du réseau. Nous avons également analysé la construction de la norme sociale dans le secteur du bâtiment qui se traduit par des rites et des codes. Nous avons identifié que la norme sociale se construit autour de l'origine université/école mais aussi par rapport aux lieux de rencontres (manifestations sportives et culturelles. La norme liée au sport est majoritaire dans le secteur notamment pour ce qui concerne le rugby.

Figure 43. Représentation synoptique de l'analyse et de la mesure de la construction du capital social dans le secteur du bâtiment



Section 2. L'analyse théorique et empirique sur les opportunités et les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment

Dans la pensée sur le capital social du politologue américain Robert Putnam, ce dernier se distingue par rapport au travers de divers auteurs comme Bourdieu, Coleman et Granovetter, (Urteaga, 2013). Par capital social, Putnam entend *« les caractéristiques de l'organisation sociale comme les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel »* (Putnam, 1995, p. 67). L'analyse de Putnam (1995) repose sur les relations entre l'individu (citoyen) et la société démocratique (Hamidi, 2013). La pensée de Putnam (1995) se distingue de la pensée d'auteurs comme Bourdieu (1980), Granovetter (1973), Burt (1992), Lin (2011), Barnes (1954) et Coleman (1988), qui analysent le capital social sous l'angle de la construction de relations avantageuses pour un individu. (Deschenaux et Laflamme, 2009). La transmission d'informations, la réduction de l'opportunisme et la coopération, représentent des mécanismes avantageux du capital social (Callois, 2004).

- ***Une remise en question de la théorie de Robert Putnam***

Dans son article « Bowling alone » publié en 1995 dans *Journal of Democracy,* Putnam cherche à démontrer de manière empirique la réduction du capital social aux Etats-Unis au-cours de la seconde moitié du XXème siècle (Sibony, 2013). Nous avons vu que dans son article, Putnam conduit une recherche sur le capital social à travers une enquête sur la vie associative, les réseaux de solidarité, les relations sociales, les échanges d'information à l'échelle locale (Sibony, 2013). L'objectif de cette étude était de mesurer la réduction du capital social liée par la diminution de l'esprit civique et de la vie démocratique. Afin de mesurer la réduction du capital social, Putnam mêle des données quantitatives et des développements théoriques, de micro et macro analyses, en passant d'un plan à l'autre. Les comportements, les normes sociales acceptées par la majorité des citoyens, les pratiques sociales et politiques qui permettent à une société de fonctionner de manière efficace, trouvent leurs origines et prennent leurs racines dans la société civile. Pour Dasgupta (2010), plus le capital social est riche, plus il permet de créer un climat de confiance, ce qui favorise le bon fonctionnement d'une communauté.

En revanche, un capital faible freine, voire bloque le fonctionnement des institutions démocratiques. Pour Putnam (1995), cela peut entraîner une certaine récession sociale. Il ajoute qu'un capital faible peut être une menace pour la société démocratique. Même si les individus interagissent au sein d'une société, la construction de leur capital social ne s'arrête pas aux fondements et aux limites formelles de cette dernière. En 2000, Putnam réplique aux critiques et donne de nouvelles preuves par rapport à sa théorie, dans son article « *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community »* (Rougier, 2015). Si l'on reprend la pensée de Granovetter (1973), les actions économiques des individus sont encastrées, *« embeddedness »* dans des systèmes de relations sociales concrètes, analysables en termes de réseaux. Autrement dit, l'organisation ne s'inscrit plus dans une logique seulement économique (une entreprise par exemple) mais *« résulte aussi d'interactions concrètes entre acteurs réels en liaison avec un environnement socio-politique singulier »* (Huault, 1998, p.73). La notion de ressource est très importante dans le capital social (Deschenaux et Laflamme, 2009).

Nous avons observé que si dans le secteur du bâtiment les acteurs économiques construisent des alliances, c'est pour qu'ils puissent avoir un accès à diverses ressources. Les nouveaux enjeux et la mutation du secteur du bâtiment contraignent les acteurs à acquérir des compétences techniques pointues, à être dans une recherche permanente d'informations, à trouver des compétences ainsi que de nombreux moyens et ressources. Ils peuvent favoriser ces différents accès en développant des relations. Ces relations encastrées dans le marché, qui lui-même s'encastre dans le social, peuvent favoriser la formation de certains effets pervers du capital social. Polanyi (1944) et Granovetter (1985) *« ont en commun de considérer que l'économie n'est pas indépendante du reste de la société mais que justement, l'économique est encastré dans le social »* (Le Velly, 2002, p.39). Pour Woolcok et Narayan (2000), le capital social se définit comme l'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective (Angeon et Callois, 2006). La définition que proposent Woolcok et Narayan distingue deux dimensions essentielles du capital social. La première définition *« est liée aux normes et valeurs (ou ensemble de règles informelles) qui régissent les interactions entre agents. La seconde détermine le capital social par ses caractéristiques structurelles »* (Angeon et Callois, 2005, p.34). Angeon et Callois (2006) expliquent que *« le capital social est alors un cadre formel dans lequel s'établissent les relations entre les agents »* (Angeon et Callois, 2006, p.34).

Les interrogations fréquentes autour des effets possibles du « capital social » démontrent la pertinence de la question centrale que nous nous posons dans cette thèse.

Des études conduites par la Banque mondiale et le Fond monétaire international (FMI) affirment qu'il existe du bon et du mauvais capital social (Nahavandi, 2003). Leurs études portent sur les relations sociales et les institutions publiques. C'est en 2000 que la Banque mondiale propose une typologie des liens sociaux. La Banque mondiale qualifie *« les liens sociaux en termes de « bonding », « linking », « bridging » (respectivement capital social qui unit, lie et relie) »* (Angeon, Caron et Lardon, 2006, p.7). Ces liens se rapprochent de la théorie de Granovetter qui distingue les liens forts des liens faibles dans la construction du capital social.

Tableau 61. La nature des liens *« bonding, linking et bridging »* qui définissent la force d'un lien chez Granovotter (1973)

TYPE DE LIENS	BONDING	LINKING	BRIDGING
Type de relations	Horizontales	Verticales	Ressource capital social non-activée
Caractéristiques	Ces liens unissent des individus au sein d'une même communauté. Statut identique des agents. Relations familiales et amicales.	Création d'interactions entre des agents qui appartiennent à des groupes différents. Place ou statut différents des agents.	Distance entre les individus (éloignement physique et discontinuité dans l'activation du lien). Réseau virtuel.
Nature des liens d'après la pensée de M. Granovetter	Liens forts		Liens faibles

Source. NAHAVANDI . F., (2003). Repenser le développement et la coopération internationale, Karthala Editions, 208.p.

L'objectif des études conduites par la Banque mondiale était d'analyser les moyens qui peuvent permettre de faire respecter l'ensemble des règles du jeu (North, 1990), et qui donnent la possibilité de pallier certaines imperfections des marchés (Ponthieux, 2006). Comme le souligne Prévost, pour North, *« le processus du changement économique correspond aux efforts incessants accomplis par les hommes pour devenir davantage maîtres de leur existence en affrontant constamment des problèmes inédits »* (2010, p. 20).

Beaucoup de recherches conduites par la Banque mondiale sur le capital social ont été réalisées dans le cadre du Service Civil International (SCI). Ce dernier essaie de relever le défi de rendre le capital social opérationnel pour l'intervention en développement (Nahavandi, 2003). Cependant, d'après les résultats de ces études, Sophie Ponthieux (2006) souligne que le capital social ne peut pas être le même partout car il faut tenir compte du pays, du problème et que selon le contexte le capital social peut avoir des effets positifs, négatifs, ou nuls (Ponthieux, 2006).

Tableau 62. Projets financés par l'initiative Capital Social de la Banque mondiale (1998)

1. Promotion du **capital social** par la décentralisation fédérale au Mexique
2. Action communautaire pour la gestion des ordures : auto-assistance à Dhaka, Bangladesh
3. Etude de mise en œuvre du développement du **capital social** : mines de charbon en Inde
4. Disparition et restauration du **capital social** dans les sociétés dévastées par la guerre (Rwanda et Cambodge)
5. Formation induite de **capital social** dans les Andes
6. **Capital social** en transition (Mongolie et Russie)
7. Mesures du **capital social** en société postcommuniste (Russie)
8. Fragmentation ethnique, institutions politique et **capital social** en Afrique
9. Dimensions empiriques et opérationnelles du **capital social** : comment expliquer le développement des bassins du Rajasthan
10. Suivi et mesures de l'impact relatif du **capital social** sur les projets de décentralisation des services d'eau et de sanitation (Indonésie)
11. Projet d'action communautaire locale au Kenya

Source. NAHAVANDI. F., (dir.), (2003). Repenser le développement et la coopération internationale, Karthala Editions, 208.p.

Tableau 63. Exemples de références du capital social dans une perspective de développement

Fonds d'action sociale (Tanzanie)	… Augmenter les capacités des communautés pauvres à prioriser, mettre en œuvre et gérer des initiatives de développement renouvelable, tout en améliorant les services et les opportunités socio-économiques… Une attention particulière sera donnée à […] la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales, y compris les organisations religieuses [AR].
Fonds d'action sociale (Angola)	… Le projet portera principalement sur la provision et la réhabilitation des infrastructures sociales et économiques au niveau des communautés locales, et sur le renforcement des capacités au niveau des communautés locales, des partenaires et des gouvernements régionaux [AR].
Initiatives pauvreté dans le district du Rajasthan (Inde)	… Augmenter la capacité des pauvres en promouvant la formation et le renforcement des Groupes d'intérêt commun et des Associations villageoises de développement dans l'Etat du Rajasthan. Au centre de ce processus se trouveront des facilitateurs communautaires et des ONG locales, qui recevront formation et assistance… Le projet développera aussi les groupes d'épargne, les banques et les micro-entreprises dans les villages [AR].
Réhabilitation et réintégration communautaire en Sierra Leone	… Assister la Sierra Leone dans sa transition de la guerre à la paix… Aider à la réinsertion d'approximativement 45.000 anciens combattants et aider à reconstruire l'infrastructure sociale et économique détruite par plus de huit années de guerre civile [AR].
Projet d'éducation rurale (Colombie)	… Améliorer l'accès à une éducation de base de qualité en régions rurales… Soutien au rôle du ministère pour le renforcement des formes de gouvernance scolaire participatives et démocratiques et pour le développement du capital social et des valeurs civiques [WDS].
Colombie : récupération post-tremblement de terre	… Assister le gouvernement dans ses efforts de reconstruction des communautés après les dévastations du tremblement de terre qui affecta les régions productrices de café le 25 janvier 1999… Reconstruction et réparation des infrastructures sociales (écoles, centres de santé, et centres communautaires) [WSD].

Source. NAHAVANDI. F., (dir.), (2003). Repenser le développement et la coopération internationale, Karthala Editions, 208.p.

Bien que l'économiste et sociologue américain Mancur Olson ait contredit la théorie de Putnam, ce dernier apparaît parfois dans certaines versions de la littérature sur le capital social (Nahavandi, 2003). Dans *The rise and decline of nations* publié en 1982, Olson traite la question des modèles sociopolitiques dans lesquels des grands groupes organisés exercent un pouvoir d'action notable et sont destinés à bloquer la possibilité d'évolution d'une société nommée et de ses systèmes politiques (Tilly, 1983). Olson propose dans son article une analyse de l'action collective et de l'impact économique de l'action des organisations qui est incompatible avec la pensée de Putnam (Ponthieux, 2006). Nahavandi (2003) souligne que les travaux d'Olson (1971 et 1982) avaient principalement pour objectif *« de démontrer les effets négatifs des groupes quant à la provision des biens collectifs, y compris les politiques de développement »* (Nahavandi, 2003, p.168). Dans la pensée de Lin (2001), le capital social permet aux acteurs d'améliorer leur statut social (Lin) ou d'être plus performants (Callois, 2004). Il y a donc une distinction qui s'opère entre les effets positifs du capital social et les effets négatifs. ***Au-delà des apports de la ressource capital social pour les acteurs, ce dernier ne peut-il pas favoriser la construction d'inégalités entre les acteurs d'un même secteur et ainsi favoriser la formation de réseaux leaders versus réseaux suiveurs ? La formation d'une relation entre leaders et suiveurs ne peut-elle pas participer à la construction d'un lobbying par exemple ? De plus, si le capital social est un stock de relations détenues par un acteur, ne peut-il pas en fonction du statut de ces derniers et par exemple de son leadership, engendrer des effets néfastes au-delà de l'organisation. En d'autres termes, à l'échelle d'un secteur d'activité ?***

2.1. La formation des inégalités dans le secteur du bâtiment

Si le capital social permet de construire des relations avantageuses pour celui qui en détient, il peut aussi représenter une menace. D'un côté, le capital social offre des avantages dont les principales fonctions sont la réduction des coûts de transaction, une coordination formalisée sous la forme de contrats et de règles bureaucratiques (Barreiro, 2007). D'autres auteurs comme Collier (1998) signalent que le capital social est avantageux en termes économiques parce qu'il produit trois types d'externalités (Angeon et Callois, 2005). La première est ***la réduction de l'opportunisme***. La seconde est liée à ***l'accès à l'information*** (transmission des connaissances sur la technologie et les marchés par exemple). La troisième concerne ***la coopération*** (Angeon et Callois, 2005). D'un autre côté, il faut tenir compte des apports de Portes et Landolt (1996) ; Putzel (1997) et Portes (1998) dans lesquels ils portent une attention particulière sur les externalités négatives ou ce qu'ils nomment le ***« côté obscur »*** du capital social : ***discrimination, exploitation, corruption, domination par mafias, systèmes autoritaires, conflits intragroupes, attribution injuste des forces des autres, etc…).*** Mancur Olson a démontré dans ses travaux que *« les groupes peuvent devenir des ennemis de la croissance* » (Nahavandi, 2003, p.169). A la suite de cet ensemble de travaux, *« la Banque mondiale a donc inventé un double rôle pour le capital social. Le premier, un rôle positif (effets « putnamiens ») et le second un rôle négatif (effets « olsoniens ») »* (Nahavandi, 2003, p.168). En nous appuyant sur le concept *d'embeddedness* et la pensée d'Olson, nous avons cherché à relever les ***effets obscurs*** du capital social dans le secteur du bâtiment. Le capital social peut entraîner à terme des échanges ultra-informels entre certains acteurs, ce qui peut engendrer certains effets pervers tels qu'ils ont été mis en lumière par Portes et Landolt (1996). Pour Sophie Ponthieux (2006), le capital social ne peut pas être une réponse à tous les problèmes. Elle insiste notamment sur cette idée au-travers de l'expression : *« usage à tout faire* » de ce nouveau concept. (Epstein, 2006, en ligne).

Tableau 64. Synthèse sur les mécanismes positifs et négatifs du capital social (Callois, 2004)

Fondement du mécanisme	Mécanismes positifs	Mécanismes négatifs
Information	Transmission	Diversité insuffisante
Incitations individuelles	Autocontrôle de l'opportunisme	Manque d'initiative, nivellement par le bas
Esprit collectif	Gestion informelle du risque, biens publics locaux	Discrimination ou collusions

Source. CALLOIS. J.-M. (2006). « Capital social et performance économique. Un test économétrique sur l'espace rural français », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, (juillet), pp. 227-243.

Pour analyser les effets obscurs du capital social, nous avons étudié les critères de l'exclusion des acteurs des réseaux afin d'identifier ensuite les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment.

Tableau 65. Verbatims sur les critères d'exclusion des acteurs des réseaux

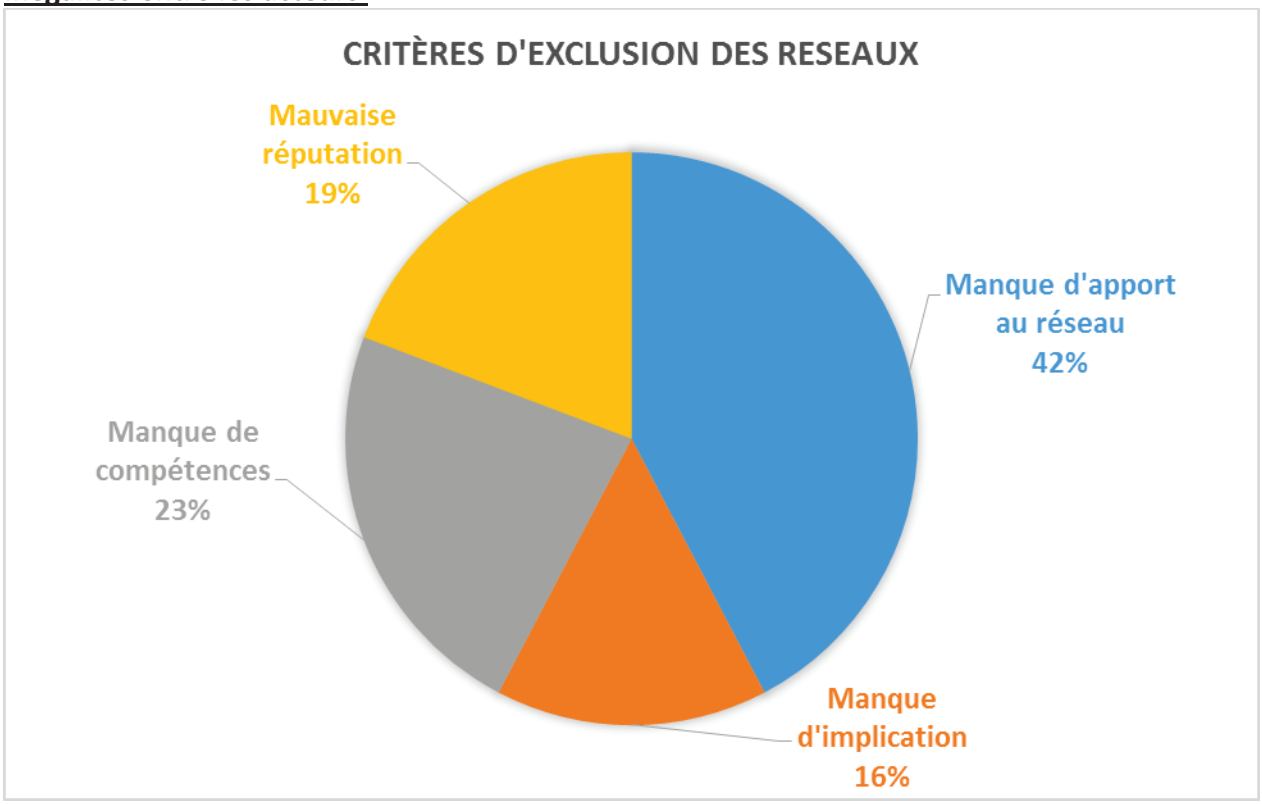
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - L'exclusion d'un membre peut être le résultat de plusieurs choses comme par exemple si la personne ne donne rien au réseau (projets, prix intéressants, etc.).* **Employé 1**
V2	*ENT 5 - Une personne peut se faire exclure du réseau si elle ne participe pas suffisamment à la vie du réseau, si la personne est trop agressive ou bien s'il y a un manque de feeling, etc…* **Dirigeant 5**
V3	*A 3 - Si une personne ne suit pas ou a mauvaise réputation, elle est automatiquement écartée.* **Architecte 3**
V4	*BET 6 - La menace de te faire exclure est si les gens sont trop demandeurs.* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 6**
V5	*CLTV 1 - Un individu peut être rejeté s'il ne possède pas les compétences recherchées par le réseau.* **Collectivité urbaniste 1**
V6	*BET 4 - Les gens exclus sont ceux qui n'amènent rien et qui ne font pas vivre le réseau.* **Ingénieur hydraulique 4**
V7	*ENT 4 - Il ne faut pas paraître trop arriviste car c'est tout le contraire de ce que l'on attend dans le réseau* **Employé 4**
V8	*A 1 – Un membre peut être exclu s'ils n'arrangent pas les autres. Il faut que cela aille dans les deux sens.* **Architecte 1**
V9	*BET 2 – Parfois, certains se font exclure, tout simplement parce qu'ils ne participent pas à la vie du réseau.* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 2**
V1	*ENT 3 – Si l'on n'apporte rien aux membres du réseau en termes d'affaires, ou bien d'arrangements, on peut se faire exclure, oui.* **Dirigeant 3**
V11	*BET 9 – La réputation joue beaucoup. Si l'on a mauvaise réputation, il suffit d'une erreur sur un chantier, les gens peuvent se méfier ensuite.* **Ingénieur fluide 9**
V12	*PI 1 – Pour qu'un réseau soit bon, il faut qu'il rassemble des compétences variées. Si l'on n'est pas reconnu dans le métier pour ses compétences, il est difficile de rentrer dans un réseau* **Promoteur immobilier 1**
V13	*ENT 2 – Si les membres ne se montrent pas, ne s'impliquent pas dans le réseau, ils finissent par se faire exclure.* **Dirigeant 2**
V14	*BET 1 - Généralement ce sont ceux qui n'amènent pas d'affaire qui s font exclure.* **Ingénieur thermique 1**
V15	*CDTV 1 – Il faut avoir un certain statut pour pouvoir rester dans le réseau. La réputation joue énormément.* **Conducteur de travaux 1**
V16	*A 4 - L'intérêt d'un réseau est de faire du business. Il faut donc apporter des chantiers aux gens ou leur fournir des informations, autrement la porte est inévitable.* **Architecte 4**
V17	*ENT 6 - Si une personne est trop friande et se fait trop remarquer, elle peut se faire exclure. On cherche à instaurer un climat de camaraderie et de solidarité malgré nos intérêts respectifs.* **Employé 6**
V18	*A 2 – Si on ne répond pas aux attentes des autres, il peut y avoir un risque d'exclusion, mais vu que la situation est compliquée, on essaie de ne pas en arriver là. Le risque est plus par rapport à la réputation.* **Architecte 2**
V19	*A 5 – Il faut avoir une bonne réputation et être arrangeant avec les autres, sinon ça devient compliqué de ne pas se faire virer.* **Architecte 5**
V20	*BET 5 – On peut se faire si on n'arrive pas à répondre aux attentes de certains.* **Ingénieur génie civil 5**
V 21	*A 6 – Dans certains réseaux, si l'on rate une réunion, on risque de se faire exclure. Je pense notamment à certaines loges. Il faut justifier son absence au-cours de la réunion suivante.* **Architecte 6**

Tableau 66. Analyse de contenu pour les critères d'exclusion des acteurs des réseaux

VARIABLES	MANQUE D'APPORT AU RESEAU	MANQUE D'IMPLICATION	MANQUE DE COMPETENCES	MAUVAISE REPUTATION
TOTAL	11	4	6	5

L'analyse de contenu sur les critères d'exclusion met en exergue les fréquences suivantes : le manque d'apport au réseau (11), le manque de compétences des acteurs (6), suivie de la mauvaise réputation (5) et enfin du manque d'implication (4).

Figure 44. Représentation graphique des critères d'exclusion qui peuvent engendrer des inégalités entre les acteurs



Par rapport à notre analyse, nous remarquons que le principal critère d'exclusion est le manque d'apport de ressources et de moyens d'un membre au réseau (échange) (42 %). Ce critère est suivi par le manque de compétences à 23 % puis de la mauvaise réputation (19 %) et le manque d'implication (16 %).

Tableau 67. Verbatims sur les difficultés des acteurs par rapport à l'exclusion

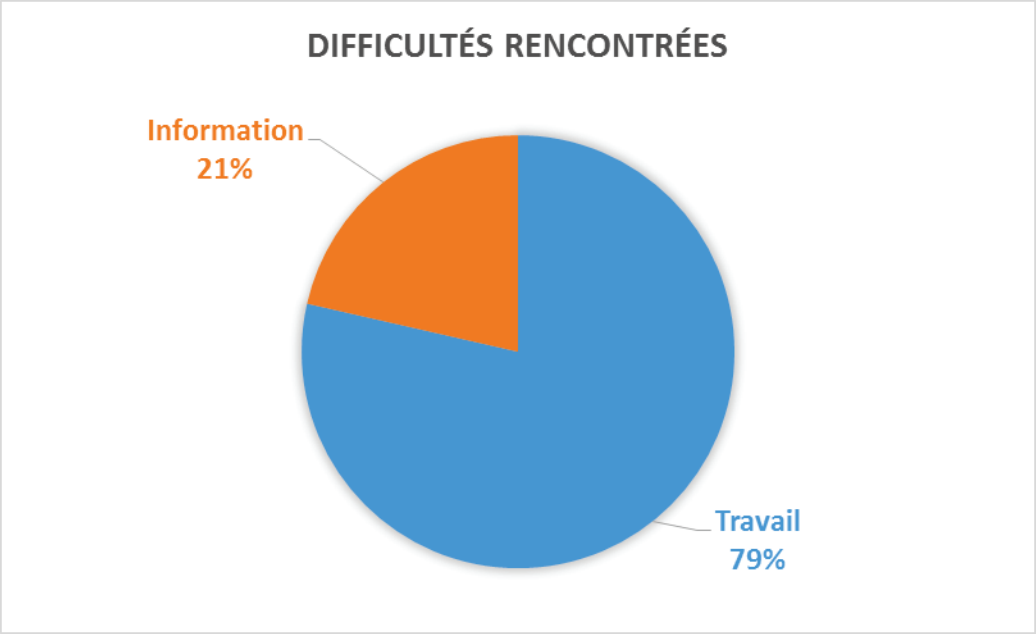
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 4 – Le fait de ne pas être dans un réseau peut être compliqué dans ce métier, notamment en matière de chantier.* **Architecte 4**
V2	*ENT 3 - Les gens sont connectés dans le bâtiment. Si l'on n'est pas dans le réseau, on a du mal à travailler.* **Dirigeant 3**
V3	*A 1 - Le réseau permet d'avoir accès à de l'information, à des projets. Si on n'en fait pas partie, on est exclu et c'est difficile de tenir.* **Architecte 1**
V4	*ENT 9 – Certains se sont fait exclure de réseaux et ont été mis de côté. On favorise les membres du réseau pas les autres. A termes cela crée des inégalités par rapport au travail dans le secteur.* **Employé 9**
V5	*BET 3 – Si on n'est pas dans le réseau, on ne travaille pas. C'est simple, le secteur du bâtiment est connecté et se sont sensiblement toujours les mêmes qui décident, surtout à Montpellier.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V6	*BET 1 – Les entreprises se connaissent et font travailler les mêmes personnes sur les chantiers. Si on ne connaît pas les bonnes personnes, cela devient compliqué de pouvoir travailler.* **Ingénieur géothermique 1**
V7	*CDTV 1 – Il y a un genre de pouvoir détenu par certaines personnes dans le secteur. Si on n'est pas en lien avec ces personnes, on passe après celles avec qui elles collaborent habituellement.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*PI 1 – Le réseau des promoteurs et des mairies sont connectés. Si on ne connait pas bien les réseaux, on ne travaille pas.* **Promoteur immobilier 1**
V9	*CLTV 1 – Sans réseau, c'est compliqué de tenir le coup dans le bâtiment. Le secteur est beaucoup trop dirigé par certains réseaux. Si on n'est pas dedans, on patauge.* **Collectivité Urbaniste 1**
V10	*BET 2 – J'ai développé beaucoup de relations car j'ai constaté que c'est l'unique moyen pour pouvoir travailler dans le bâtiment.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V11	*BET 4 – Les réseaux échangent beaucoup d'information entre eux. Ca peut être de l'information concernant des projets, des appels d'offre, etc. Sans l'information, on ne tient pas dans le secteur.* **Ingénieur hydraulique 4**
V12	*A 5 – Ne pas être dans un réseau rend l'accès aux chantiers compliqués car dans la majorité des cas, lorsque l'on répond à un appel d'offre, les décideurs ont déjà choisi les entreprises. Il s'agit d'entreprises qu'ils connaissent. L'appel d'offre se joue sous la table.* **Architecte 5**
V13	*BET 5 - Quand on est dans un réseau, les membres viennent nous faire part des projets à venir, ce qui nous permet d'avoir un temps d'avance sur ceux qui n'en font pas partie. Ca favorise le travail.* **Ingénieur génie civil 5**
V14	*BET 7 – Etre exclu du réseau engendre des conséquences en matière de non-accès aux projets. On est mis de côté.* **Ingénieur géothermique 7**

Tableau 68. Analyse de contenu sur les difficultés rencontrées par les acteurs par rapport à l'exclusion

VARIABLES	TRAVAIL	INFORMATION
TOTAL	11	3

Les difficultés rencontrées par les acteurs exclus du réseau sont l'accès au travail (11) et l'accès à l'information (3).

Figure 45. Représentation graphique des difficultés rencontrées par les acteurs par rapport à l'exclusion



L'accès restreint au travail par rapport à l'exclusion d'un réseau a une part de 79 % et l'information 21 %. Si on rencontre des difficultés à avoir accès au travail, cela renforce les inégalités entre les membres et les non-membres des réseaux. Cette étude met en lumière un découpage du secteur en catégories hiérarchisées. Autrement dit, **une stratification sociale** du secteur du bâtiment.

Coulangeon (2010) définit la stratification sociale comme *« le découpage des sociétés humaines en catégories hiérarchisées, présentant en leur sein une certaine homogénéité, et qui résulte de l'ensemble des différences sociales associées aux inégalités de richesses, de pouvoir, de prestige ou de connaissance »* (en ligne). En sciences sociales, pour définir les inégalités qui subsistent entre les individus et les groupes dans les sociétés, on parle de stratification sociale (accès inégal à des droits et des ressources par exemple). Les théories fonctionnalistes de l'inégalité sociale sont centrées sur les notions de pouvoir et de statut (Laurin-Frenette, 1978). Le pouvoir désigne la composante active de la réalisation individuelle, tandis que le statut ou prestige fait référence à la reconnaissance par la collectivité du mérite lié à l'autoréalisation (Laurin-Frenette, 1978). ***Dans un secteur stratifié, ne peut-on pas observer des classes sociales de pouvoir qui favoriseraient une stratégie de lobbying afin de conserver leurs intérêts ?***

Dans le réseau, l'existence professionnelle est un attribut relationnel (Boltanski et Chiapello, 2001). Boltanski et Chiappello (2001) soulignent que les individus qui n'appartiennent pas au réseau se trouvent dépréciés, perdent une certaine visibilité et donc toute existence car exclus du *« monde »*, jugés *« mauvais »*, (Treguer, 2014). ***Si les réseaux favorisent l'émergence de groupes de pression, d'un lobbying détenu par les réseaux d'influence et de pouvoir, ne peut-on pas les relier au leadership de pouvoir puisque ces deux phénomènes peuvent apparaître par rapport aux actions des individus ?***

2.2. Le lobbying et le leadership de pouvoir dans le secteur du bâtiment

Dans le secteur du bâtiment, nous avons constaté que bon nombre d'acteurs visent de plus en plus à accéder ou à se maintenir dans des réseaux de relation. La formation de réseaux favorise l'émergence de groupes de pression ou de lobbying. Madina Rival (2002) explique que *« le terme de lobbying est utilisé depuis de nombreuses années en France et dans le reste du monde sans pour autant présenter la même signification »* (p.1). Afin de rendre compte de ces phénomènes dans le secteur du bâtiment, il convient de donner une définition des termes de lobbying et de groupes de pression. Les sociologues Linz et De Miguel (1968) apportent une vision fonctionnaliste pour définir ce qu'est le lobbying et « le groupe de pression » comme « organismes actifs » notamment pour maintenir le contact avec les pouvoirs publics et législatifs. Pour Pasquino (1982), le groupe de pression combine l'organisation formelle et

la pression malgré la redondance en tant que technique de l'action politique, ce qui le différencie du lobbying même si ce dernier offre la possibilité d'utiliser la menace ou des sanctions (positives ou négatives) par rapport aux décisions prises par les pouvoirs publics. L'objectif du lobbying peut être de modifier la distribution de biens, de services, de charges et des opportunités ou bien de conserver des intérêts face à des menaces d'intervention d'autres groupes ou du pouvoir politique lui-même.

Farnel (1994) définit le lobbying comme *« une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »* (p.12). La théorie différencie les concepts de groupes de pression et de lobbying notamment par rapport aux méthodes utilisées : comme technique d'information et des relations publiques, le lobbying n'inclut pas l'utilisation ou les menaces de sanction et se limite à une simple communication. Le lobbying est plus neutre que l'activité des groupes de pression (Pineda Cachero, 2002). Les groupes de pression ont un rôle intermédiaire qui passe par des associations privées qui peuvent outrepasser les décisions de politique de filtrage.

Dans le bâtiment, nous avons relevé une forte présence du lobbying. Toutefois, ce lobbying se développe grâce à des réseaux qui comprennent à la fois des acteurs qui travaillent dans le secteur du bâtiment et des politiques qui sont de plus en plus amenés à coopérer sur des projets d'aménagement et/ou de construction avec eux. Ce lobbying permet aux acteurs de conserver leurs intérêts et il s'organise grâce aux différents réseaux d'influence du secteur. Pour la plupart de ces réseaux, il s'agit de groupes de pression qui favorisent les intérêts de leurs membres en leur permettant par exemple de travailler sur des projets. Nous rendons compte de l'existence de ce phénomène au travers de notre étude sur le lobbying dans le secteur du bâtiment. L'objectif est d'identifier si les acteurs pratiquent le lobbying dans le secteur.

Tableau 69. Verbatims sur la pratique du lobbying dans le secteur

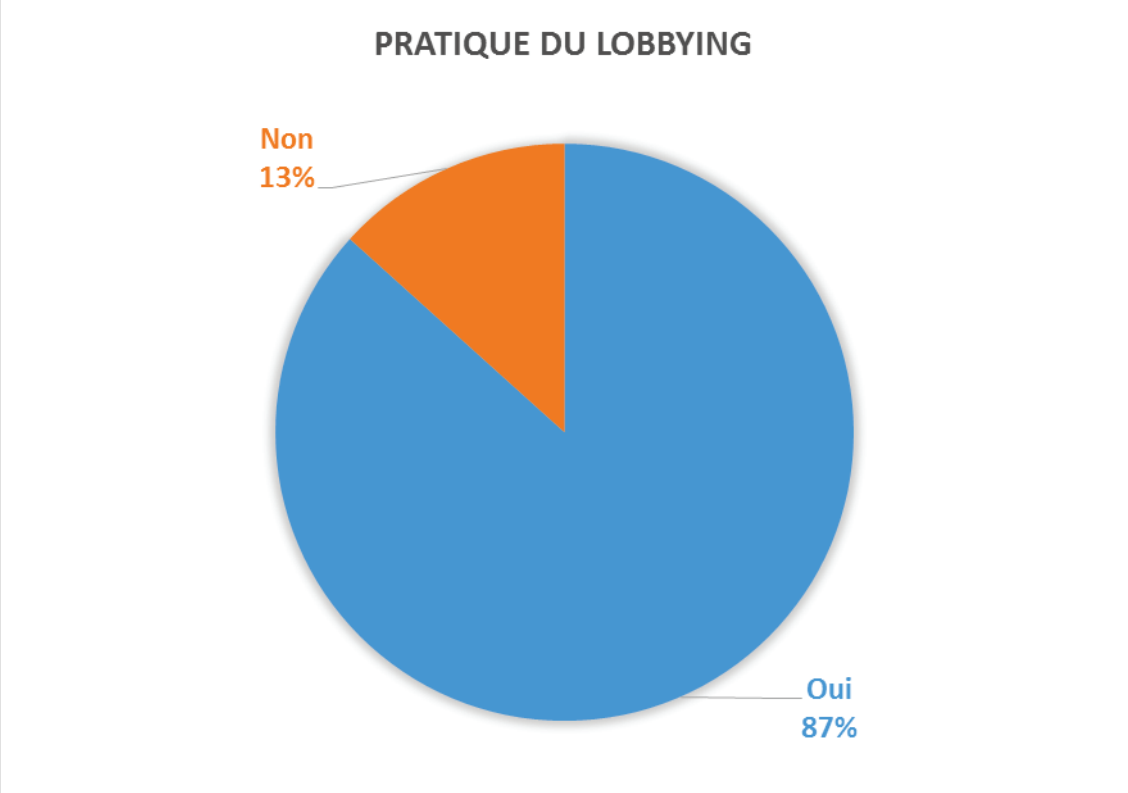
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 1 - Il y a du lobbying dans le secteur du bâtiment.* **Architecte 1**
V2	*BET 3 - Il y a du lobbying, oui. Les premiers acteurs à faire du lobbying sont les fournisseurs de matériaux. Lorsque l'on est fournisseur de matériaux on fait du lobbying pour vendre son produit.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V3	*BET 4 - Le lobbying est présent dans le secteur.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*BET 7 - Il y a du lobbying dans le bâtiment et ce sont les gens cooptés qui font du lobbying et uniquement les personnes cooptées.* **Ingénieur géothermique 7**
V5	*CDTV1 - Le problème avec ce genre de stratégie est que cela renforce la pression dans le secteur ce qui répercute ensuite sur le climat social…* **Conducteur de travaux 1**
V6	*ENT 2 - Il n'y a qu'une seule manière de faire du lobbying. Dans le bâtiment, on développe un lobbying auprès des politiques.* **Dirigeant 2**
V7	*ENT 6 - On se doit d'avoir des personnes qui font du lobbying en permanence dans le secteur.* **Employé 6**
V8	*ENT 1 - C'est de l'action commerciale, du marketing. Ça rentre dans la stratégie de la loi du marché.* **Employé 1**
V9	*ENT 3 - Certains exercent du lobbying dans le secteur afin de maintenir et préserver leurs intérêts* **Dirigeant 3**
V10	*BET 8 - Personnellement cela ne me convient pas comme stratégie car j'ai tendance à refouler la pression qui ne m'atteint pas.* **Ingénieur bâtiment 8**
V11	*A 3 - Chez nous, on ne fait pas de lobbying, on n'y pense pas car l'ordre des architectes n'est pas fédérateur.* **Architecte 3**
V12	*BET 1 - La stratégie de lobbying est généralement déployée par les grosses boîtes. Pour faire passer un produit on fait des cadeaux, de la prospection, etc…* **Ingénieur géothermique 1**
V13	*ENT 4 - Nous ne sommes pas trop confrontés à ça mais bon on pourrait dire que l'on fait du lobbying auprès des architectes.* **Employé 4**
V15	*ENT 5 - Nous en faisons un peu oui mais comme ça n'est pas moi qui participe directement à cela il m'est difficile de répondre à cette question.* **Dirigeant 5**
V16	*A5 - Il y a du lobbying dans le secteur du bâtiment. Là où nous sommes impactés par le lobbying c'est sur les logiciels utilisés sur les projets.* **Architecte 5**

Tableau 70. Analyse de contenu sur la pratique du lobbying dans le secteur

VARIABLES	OUI	NON
TOTAL	13	2

La fréquence liée à la pratique du lobbying dans le secteur est de 13. Celle représentant la non-pratique du lobbying est de 2.

Figure 46. Représentation graphique sur la pratique du lobbying dans le secteur du bâtiment



D'après notre analyse, il apparaît que le lobbying est pratiqué car il enregistre une part de 87 % contre 13 % des acteurs qui soulignent qu'ils ne sont pas directement confrontés à ce dernier. Après avoir relevé la pratique liée au lobbying dans le secteur, nous avons cherché à identifier quelles sont les opportunités et/ou menaces éventuelles de ce dernier à l'échelle du secteur.

Tableau 71. Verbatims sur les opportunités et les menaces du lobbying dans le secteur du bâtiment

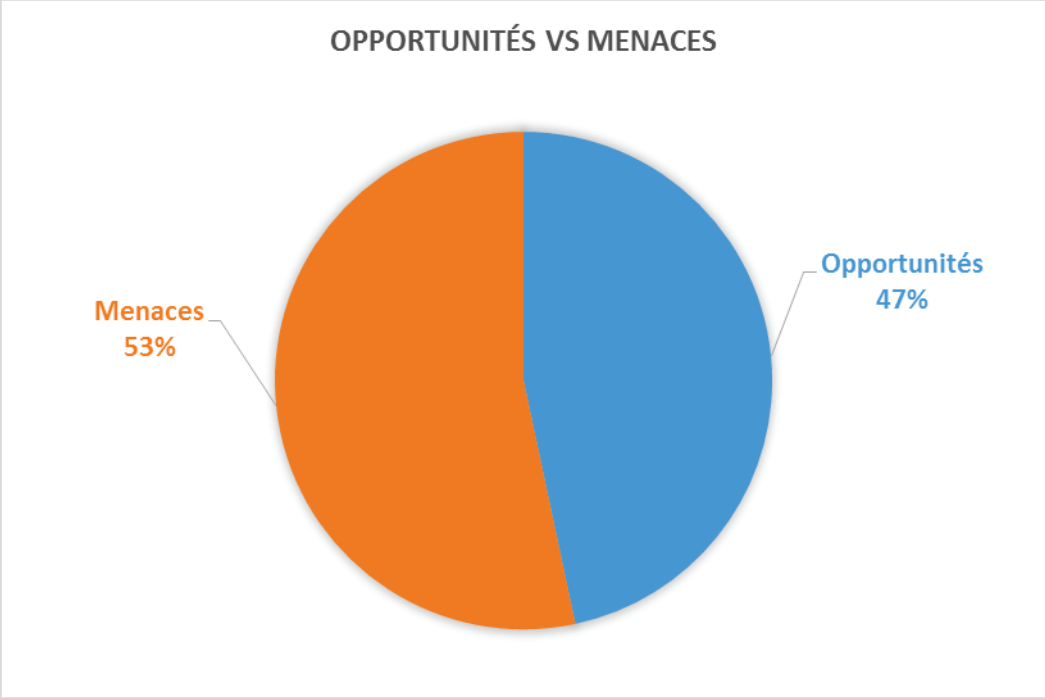
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Il y a selon moi beaucoup plus de menaces que d'opportunités dans le lobbying.* **Employé 1**
V2	*BET 3 - Les opportunités sont de parvenir à faire des affaires par exemple. La menace peut peser si les prix sont trop élevés.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V3	*ENT 3 - Personnellement, je trouve que de se mettre en avant est beaucoup trop dangereux vis-à-vis des confrères. On risque la chute en se comportant ainsi.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V4	*BET 4 - Pour moi cette stratégie de lobbying est néfaste. En faire un peu okay mais trop non.* **Ingénieur hydraulique 4**
V5	*CLTV 1 - Il y a d'éventuelles menaces et donc le revers de la médaille de faire partie d'un réseau surtout dans le microcosme politique quand la majorité n'est pas au pouvoir par exemple, on se retrouve très vite mis de côté.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*BET 9 - Les opportunités sont relatives au fait de trouver et de faire des affaires, autrement dit des projets. Je trouve que cela perverti l'indépendance et la technique. On tord la technique.* **Ingénieur fluide 9**
V7	*A 4 - Il y a des personnes qui s'engagent politiquement afin d'avoir un appui mais c'est un risque. Certains s'affichaient aves des politiques mais il y a un risque à terme quand la couleur politique d'une commune change.* **Architecte 4**
V8	*ENT 2 -Les menaces sont claires. Si la politique rompt avec la participation et qu'ils ne tiennent plus compte de nous cela peut devenir dangereux car nous serions plus proches d'une dictature que d'une république.* **Dirigeant 2**
V9	*ENT 6- Les avantages sont que ça peut permettre d'avoir des chantiers mais pas forcément car il y a une certaine transparence selon les notes attribuées pendant les concours d'appel d'offre.* **Employé 6**
V10	*ENT 4 - C'est bien d'avoir un environnement politique car on peut obtenir des marchés mais c'est compliqué sur ces marchés encore une fois. En plus, il faut faire attention car ça peut très vite devenir nuisible si l'on mélange tout.* **Employé 4**
V11	*A1 - C'est globalement du relationnel. Il y a donc des opportunités pour se faire son réseau et surtout pour avoir accès à l'information.* **Architecte 1**
V12	*BET 2 - Pour moi si l'on sait s'y prendre, il y a clairement plus d'opportunités que de menaces. Les opportunités sont de pouvoir faire des affaires.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V13	*A 4 - Cela peut permettre de sortir des projets.* **Architecte 4**

Tableau 72. Analyse de contenu sur les opportunités et les menaces du lobbying dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	OPPORTUNITES	MENACES
TOTAL	7	8

La fréquence sur les menaces est de 8 et celle relative aux opportunités que peut amener le lobbying est de 7.

Figure 47. Représentation graphique sur les opportunités et les menaces du lobbying dans le secteur du bâtiment



Les opportunités et les menaces enregistrent des parts presque similaires (Menace : 53% et Opportunités : 47%). Cela nous permet de constater que malgré les menaces engendrées par le lobbying, celui-ci permet d'avoir accès à du travail, à de l'information, par exemple. Toutefois, certains acteurs soulignent qu'il faut rester prudent par rapport à cette stratégie alors que d'autres n'hésitent pas à utiliser cette stratégie. ***Cette stratégie est-elle liée aux compétences d'un individu ? Ne peut-on pas faire un lien entre le lobbying, l'influence de groupes de pression et le leadership de pouvoir ?***

- ***Leadership de pouvoir***

Catherine Voynnet-Fourboul (2013) souligne qu'à *« l'origine, le leadership classique est une forme unilatérale par lequel un individu commande et contrôle les autres en exerçant un pouvoir de coercition, parfois en jouant sur la peur exercée sur des équipiers qui ne sont pas consultés sur les décisions, qui ne sont pas très qualifiés »* (p.2). Elle explique que l'influence a un rôle important dans le leadership (2013). Goe et Reski (2012) expliquent que d'après Hersey et Blanchard, qui ont développé des théories sur le leadership situationnel, il n'existe pas de bon style de leadership dans la mesure où le rôle d'un leader est de pouvoir adopter le style de leadership qui s'adapte à chaque situation. Mahecha et Sanchez Calderón (2013) soulignent qu'Hersey, Blanchard et Johnson (1998) définissent le leadership comme *« un processus qui influence les activités d'un individu ou d'un groupe de manière à atteindre un objectif dans une certaine situation en mettant l'accent sur le rôle du leader, personne qui a de l'influence sur les autres (suiveurs), soit les personnes qui sont influencées dans un contexte formel ou informel »* (p.13). A partir de cette pensée, on peut dire que l'influence est une sorte de pouvoir que possède le leader. Etzioni (1971) définit le pouvoir comme *« le potentiel qu'a une personne d'influencer le comportement d'autres personnes ou de résister à l'influence des autres »* (Cambon, 2005-2006, p.1). On voit dans cette définition que le pouvoir est assimilé à la notion d'influence. Comme nous l'avons démontré dans la première partie de cette thèse, l'analyse des organisations distingue traditionnellement une structure formelle et une structure informelle. Catherine Dessinges (1998) explique que *« l'informel permet aux individus et aux groupes de se soustraire, au moins par moments, aux pressions exercées par les structures formelles. Ils créent ainsi, à l'intérieur de l'organisation, une vie clandestine (Goffman, 1961) ou un véritable système en marge (R. H. McCleery, 1957 in A. Levy, 1965) qui interagit avec l'organisation formelle »* (p.23). Elle ajoute que ce système en marge de l'organisation formelle est une structure de pouvoir qui émane de cette dernière (Dessinges, 1998). Il correspond aux relations réelles des agents et des groupes dans le fonctionnement de l'organisation. A partir de 1947, des recherches sous l'impulsion de McClelland ont mis en exergue que *« pour être un bon leader, il faut posséder un syndrome motivationnel du pouvoir caractérisé par un fort besoin de pouvoir, un faible besoin d'affiliation et un fort besoin de contrôle »* (Cambon, 2005-2006, p.1). ***Cependant, de quoi parle-t-on exactement par pouvoir ?***

French et Raven (1959) ont tenté d'identifier les bases du pouvoir social. Il en existe 5 selon eux :

Tableau 73. Les cinq types de pouvoir social (French et Raven, 1959)

Le pouvoir de récompense	*Le pouvoir de coercition*	*Le pouvoir de légitimité*	*Le pouvoir de référence*	*Le pouvoir d'expertise*
Il repose sur la capacité de la source d'influence).	Il repose sur la capacité de punir si un acteur ne se conforme pas à la tentative d'influence).	Il repose sur l'autorité associée à une position dans une organisation ; le droit ou les valeurs).	Il repose sur l'identification entre les acteurs).	Il repose sur le degré de compétence d'un acteur).

Source. DESSINGES. C., (2004). « Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations ».

Toutefois, *« le pouvoir et l'influence peuvent paraître pour certains négatifs, associés à de la tromperie, des comportements souterrains et machiavéliques »* (Voynnet-Fourboul, 2014, p.56). Catherine Voynnet-Fourboul (2014) souligne que suite à *« l'ère du commandement marquée par l'autorité qui constitue l'aspect formel du pouvoir, succède l'ère de la résolution des problèmes caractérisée par la collaboration et le consensus et donc l'influence qui correspond à l'aspect informel du pouvoir »*, (p.56). Elle ajoute que *« nous assistons petit à petit à un glissement d'un pouvoir formel à un pouvoir informel qui joue principalement sur l'univers relationnel »* (*ibid*, 2014, p.6). La communication a un rôle clef dans la notion de pouvoir car elle donne la possibilité aux individus de partager de l'information. Nous avons vu notamment que dans le secteur du bâtiment, l'information est cruciale pour les parties prenantes. Ainsi, le concept de leadership est comme *« un ensemble de processus d'influence mutuelle qui se jouent entre les membres d'un groupe et son (ou ses) leaders »* (Tedongmo Teko et Ba Bapes, 2010, en ligne). Ces divers processus contribuent alors à leur performance, motivation et leur satisfaction.

Dans *L'acteur et le système* (1977), Crozier et Friedberg définissent le pouvoir de la manière suivante : *« Le pouvoir n'est pas le simple reflet et produit d'une structure d'autorité, qu'elle soit organisationnelle ou sociale, pas plus qu'il n'est un attribut, une propriété dont on pourrait s'approprier les moyens comme autrefois on croyait s'approprier les moyens de production par la nationalisation. Il n'est au fond rien d'autre que le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu. C'est donc une relation qui, en tant que médiation spécifique et autonome des objectifs divergents des acteurs, est toujours liée à une structure de jeu : cette structure, en effet, définit la pertinence des sources d'incertitude* ***« naturelles »*** *et* ***« artificielles »*** *que ceux-ci peuvent contrôler. »* (p. 30). Ainsi, le pouvoir se développe lorsqu'il y a une relation d'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée qui repose sur une relation d'échange et de négociation. Sandrine Rui (2011) souligne que *« le pouvoir désigne la capacité de l'acteur individuel ou collectif de contrôler les termes d'une relation d'échange afin qu'elle lui soit favorable »* (en ligne). Elle ajoute que *« chez Parsons (1969), le pouvoir est avec l'argent et l'influence, l'un des moyens dont l'acteur dispose pour parvenir à ses fins dans toute interaction »*, (Rui, 2011, en ligne). ***Dans un secteur comme celui du bâtiment et dans lequel des réseaux leaders exercent un pouvoir, la stratégie collective déployée par ces derniers ne se manifesterait-elle pas par la construction d'un stock de capital social détenu par les acteurs leaders ?***

Autrement dit, cela pourrait peut-être signifier que les réseaux leaders cherchent par exemple à avoir un monopole sur les projets d'aménagement et/ou de construction. Ils pourraient également essayer d'imposer à des maîtres d'ouvrage de suivre leurs intérêts en les incitant à développer des projets au nom du principe relatif au développement durable qui représente une piste pour 60% des entreprises du secteur pour sortir de la crise du BTP, (Nouvel Obs, 2013). Ces leaders pourraient également avoir un pouvoir d'accès au travail ou non pour les acteurs exclus des réseaux. Comme nous l'avons vu, le lobbying est pratiqué dans le secteur du bâtiment, et certains réseaux arrivent à s'imposer comme leaders sur le marché. Nous nous demandons à présent si leur pouvoir et leur influence se cantonnent uniquement à la région. ***Ainsi n'existent-ils pas des connexions entre les réseaux locaux et nationaux par exemple ?***

Tableau 74. Verbatims sur les connexions géographiques entre les réseaux

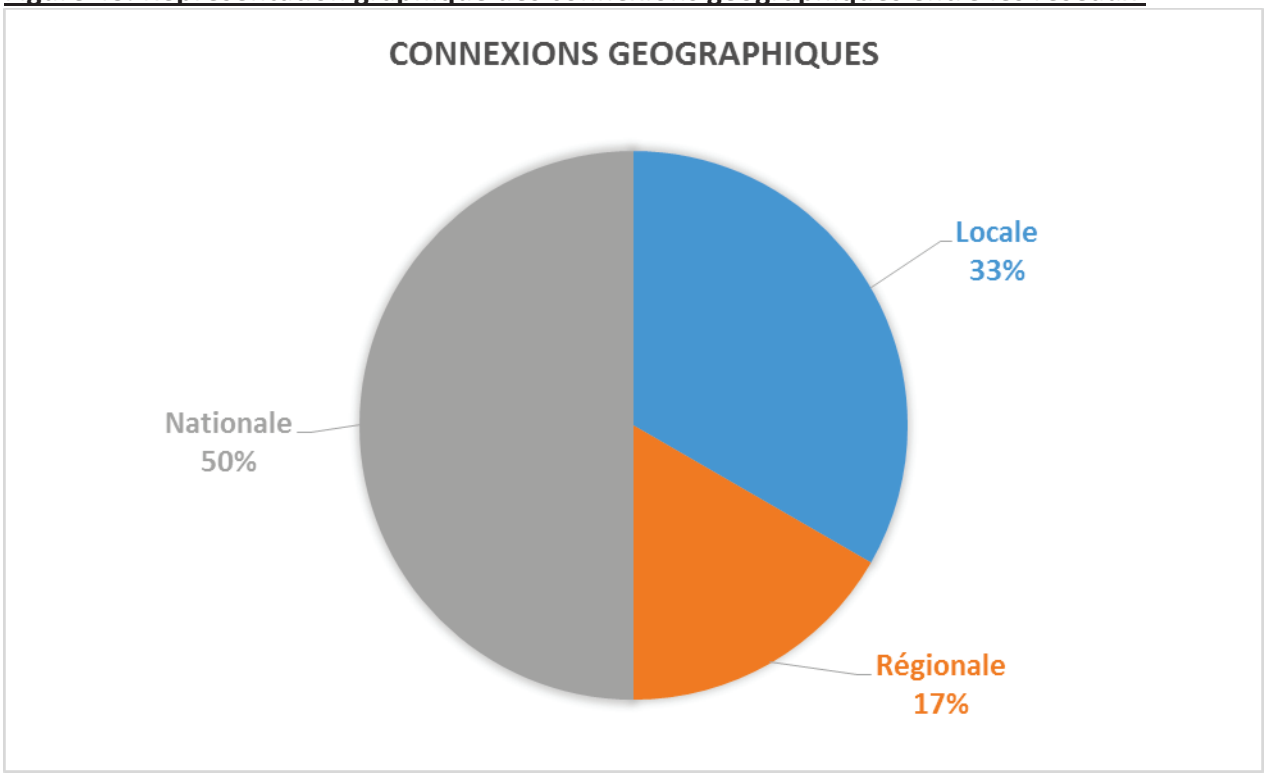
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 3 - Je dirais qu'il n y a pas trop de connexions car j'ai observé un certain chauvinisme par rapport à la localisation des individus.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V2	*ENT 2 - Il y a une connexion qui s'opère via les métiers. Dans notre cas nous sommes liés à la région, et à Paris.* **Dirigeant 2**
V3	*BET 5 - Pour moi le seul lien que je vois est que quand il n'y a pas la bonne entreprise au niveau local ce sont les entreprises de Lyon, Paris et Marseille qui descendent.* **Ingénieur génie civil 5**
V4	*CLTV 1 - Il y a des croisements entre les cercles car ce sont les mêmes cercles dans ces réseaux, Il y a donc une articulation du réseau à l'échelle locale, régionale, nationale.* **Collectivité Urbaniste 1**
V5	*BET 4 - Oui ça peut arriver qu'il y ait des connexions. Par exemple, il m'arrive de travailler à Marseille.* **Ingénieur hydraulique 4**
V6	*ENT 3 - On reçoit des invitations à tous les niveaux pour participer à des manifestations notamment à l'échelle nationale.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V7	*BET 8 - Ça dépasse les frontières. Pas de manière explicite mais ce sont les filiales majeures.* **Ingénieur bâtiment 8**
V8	*ENT 7 - Oui il y a une connexion entre le réseau local, régional et national.* **Dirigeant 7**
V9	*A3 - Il y a une connexion entre les institutions locales, régionales et voire nationales. Tout dépend de l'étendue du réseau.* **Architecte 3**
V10	*ENT 4 - Le réseau est essentiellement local, Vallée de l'Hérault et Montpellier principalement.* **Employé 4**
V11	*A8 - Oui, par exemple, l'ordre des architectes établit des connexions mais le problème est qu'il n'y pas vraiment de mobilisation.* **Architecte 8**
V12	*BET 6 - Il y en a certainement après ça dépend encore une fois des réseaux.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V13	*BET 2 - Il y a une connexion nationale avec les entreprises VRD comme par exemple Colas, Eiffage, Eurovia - Vinci.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V14	*PI 1 - Il y a une connexion avec le réseau local notamment entre les mairies.* **Promoteur immobilier 1**
V15	*A 4 - Il y a une espèce de relai local.* **Architecte 4**
V16	*ENT 8 - Je connais beaucoup de députés et je suis régulièrement convié à Paris.* **Employé 8**
V17	*BET 7 - Si l'on prend l'exemple du Cobaty c'est régional, la fédération du bâtiment aussi…Pour ce qui concerne la franc-maçonnerie il y a d'autres connexions qui peuvent je pense s'effectuer à l'échelle régionale voire nationale.* **Ingénieur géothermique 7**
V18	*BET 9 - Généralement la connexion s'établit à l'échelle nationale. A l'échelle locale c'est plus de la reconnaissance.* **Ingénieur fluide 9**
V19	*ENT 1 - Il y a diverses AMO à l'échelle nationale.* **Employé 1**

Tableau 75. Analyse de contenu pour les connexions géographiques entre les réseaux

VARIABLES	LOCALE	REGIONALE	NATIONALE
TOTAL	8	4	12

La fréquence liée à la connexion géographique nationale entre les réseaux est de 12. Celle liée à une connexion locale est de 8. La connexion régionale est de 4.

Figure 48. Représentation graphique des connexions géographiques entre les réseaux



A partir du graphique ci-dessus, nous relevons qu'il existe des connexions géographiques entre les réseaux. La part la plus importante est liée à la connexion nationale (50%). La connexion locale enregistre une part de 33% contre 17% pour l'ensemble de la région.

Pour quelles raisons, ces connexions existent-t-elles ? Nous avons remarqué qu'il y a diverses connexions notamment celle liée aux métiers. Toutefois, nous avons vu que l'un des avantages pour les membres d'un réseau est de pouvoir s'arranger entre eux. Cette observation, nous avons pu la faire directement sur les projets auxquels nous avons participé mais aussi à partir de nos enquêtes.

Il semble évident que rien n'empêche des individus de s'arranger entre eux. En revanche, les personnes que nous avons interviewées nous ont parlé de fraude, de corruption dans le secteur. Nous avons également pu constater des contournements de normes sur les projets mais aussi des moyens de pression utilisés par certaines parties prenantes pour obtenir des projets.

C'est la raison pour laquelle nous abordons à présent la question de la corruption et du racket (différents types) dans le secteur du bâtiment.

2.3. La corruption et le racket dans le secteur du bâtiment : quelle définition et quelle approche privilégier pour son analyse ?

Lors de notre observation sur le terrain ainsi qu'à partir de nos interviews, nous avons traité la question de la corruption ainsi que l'émergence du racket dans le secteur du bâtiment. Avant de donner une lecture de nos résultats de recherche et afin d'expliquer sous quel angle nous traitons la corruption ainsi que le racket, nous avons compilé un ensemble de définitions et d'approches de ces deux notions.

- ***La corruption***

Chiche *et al.* (2010) soulignent dans leur ouvrage *Favoritisme et corruption à la française*, que *« la corruption est devenue un objet de sciences sociales au début du XX^{e} siècle, la plupart des travaux portant sur la corruption s'efforcent de comprendre une situation paradoxale »* (p.74). Garcia Mendez (1989) explique dans son article *« Les approches de la corruption »* que *« les définitions de la corruption sont multiples, on pourrait synthétiser les diverses définitions de la corruption de manière provisoire en la définissant comme un échange mutuel de faveurs entre un membre de l'administration publique et un particulier moyennant lequel le premier reçoit une somme d'argent ou une autre sorte de prestation contre une action ou omission illégale au bénéfice du second »* (p.223).

La corruption qui peut engendrer de nombreuses conséquences néfastes, fait l'objet d'une lutte acharnée par diverses instances. Dans la Convention des Nations Unies (2014) contre la corruption, on peut lire en avant-propos : *« La corruption est un mal insidieux dont les effets sont aussi multiples que délétères. Elle sape la démocratie et l'état de droit, entraîne des violations des droits de l'homme, fausse le jeu des marchés, nuit à la qualité de la vie et crée*

un terrain propice à la criminalité organisée, au terrorisme et à d'autres phénomènes qui menacent l'humanité » (p.3). Cette Convention se compose d'un ensemble de *« normes, de mesures et de règles que tous les pays peuvent appliquer pour renforcer le régime juridique et réglementaire de la lutte contre la corruption »* (p.3). Elle est *« le premier instrument juridiquement contraignant de lutte contre la corruption »* (Site des Nations Unies). La convention est entrée en vigueur le 14 décembre 2005. Déjà en 2000, dans sa résolution 55/61 du 4 décembre 2000, l'Assemblée Générale des Nations Unies *« a mis en place un comité spécial pour négocier un instrument juridique international efficace contre la corruption et a prié le Secrétaire Général de mettre en place un groupe d'experts intergouvernemental ouvert, afin d'examiner et d'élaborer un projet de mandat pour la négociation de cet instrument »* (United Nations Convention against Corruption, 2004). Chiche *et al.* (2010) expliquent dans leur ouvrage que définir la corruption n'est pas une tâche simple car divers contenus et critères sont rattachés à cette notion.

D'après un rapport publié en septembre 2006 par le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC) qui est un service à composition interministérielle placé auprès du garde des Sceaux (Ministre de la Justice), il existe diverses définitions de la corruption ainsi que des référentiels et des grands textes traitant de la lutte contre la corruption au niveau international, européen et français. Ces référentiels comprennent des normes juridiques, des *« guidelines »,* des initiatives et études diverses.

La corruption provient du latin *« corruptio-onis »*. D'après le Rapport *Transparence en matière de lutte anti-corruption* du SCPC publié en septembre 2006, *« la corruption est un concept relativement difficile car il englobe des pratiques très diverses et n'est pas abordé de la même manière dans tous les textes juridiques ou perçu à l'identique selon les cultures »* (p.147). La corruption est généralement définie comme suit dans l'article 2 de la Convention Civile sur la Corruption du Conseil de l'Europe de 1999, entrée en vigueur en 2003 : *« Aux fins de la présente Convention, on entend par « corruption » le fait solliciter, d'offrir, de donner ou d'accepter, directement ou indirectement, une commission illicite, ou un autre avantage indu qui affecte l'exercice normal d'une fonction ou le comportement requis du bénéficiaire de la commission illicite, ou de l'avantage indu ou de la promesse d'un tel avantage indu. »* (*Rapport Transparence en matière de lutte anti-corruption* du SCPC, 2006, p.147). Dans ce même Rapport, la corruption est également définie de la manière suivante : *« Pratique qui vise à proposer, sans droit, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques pour obtenir d'une personne*

dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, qu'elle accomplisse ou qu'elle s'abstienne d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat ou facilité par sa mission ou son mandat » (p.179).

Cependant, des différences existent selon les référentiels (Rapport *Transparence en matière de lutte anti-corruption* du SCPC, 2006) :

- selon les secteurs publics ou privés ;
- nationale ou internationale ;
- corruption active ou passive ;
- type précis de corruption (soustraction de biens, détournement ou autre usage illicite de biens, trafic d'influence, abus de fonctions, enrichissement illicite, blanchissement du produit du crime, recel, entrave au bon fonctionnement de la justice, infraction comptables.

Toutefois, le Rapport (2006) précise que toutes ces distinctions ne sont pas toujours prises en considération dans les diverses conventions qu'elles soient nationales ou européennes par exemple. D'après Chiche *et al.* (2010) *« il existe une pluralité de perceptions des atteintes à la probité publique. Ce que le sens commun subsume sous le terme « corruption » recouvre, en réalité, un vaste ensemble d'abus de fonction dont le degré de gravité est diversement apprécié, allant de simples déviances par rapport à l'attente de rôle à l'égard des élus et responsables publics, jusqu'à des faits considérés comme pénalement qualifiables »*. (p.78). Ainsi, pour Chiche *et al.* (2010), *« la définition du champ comportemental et sémantique visé par le terme « corruption » est un passage obligé, tous les auteurs s'y sont confrontés, sans résoudre totalement la question »* (p.80). Cependant, avant de proposer quelques définitions de la corruption et de nous appuyer sur l'une ou plusieurs d'entre elles, il convient de délimiter une série de dimensions communes qui pourraient dériver en corruption (Argandoña et Morel Berendson, 2009) :

- ***Echange*** : la corruption se base sur l'interaction entre deux ou plusieurs personnes entres lesquelles l'une lance ou induit un acte de corruption et l'autre l'accepte. Il s'agit d'un échange de bénéfice récompensé qui succède habituellement à partir d'une forme volontaire et d'un accord mutuel.
- ***Violation des normes*** : la corruption est un comportement immoral qui va à l'encontre des normes légales et des valeurs morales.

- ***Abus de pouvoir*** : les agents corrompus utilisent leur position de pouvoir et l'autorité conférée pour leur propre bénéfice.
- ***Absence de victimes directes*** : la corruption ne produit habituellement pas de victimes directes. Au contraire, lorsqu'il y a un acte de corruption, tous ceux qui participent peuvent gagner. Les victimes sont celles qui sont hors relation de corruption.
- ***Cachotteries*** : les agents corrompus forment une communauté secrète, fermé et occulte, dans laquelle ils formulent de manière secrète les objectifs et les avantages illégaux et immoraux des relations d'échange.

Le tableau ci-dessous de Philippe Montigny (2006) donne une représentation des formes élémentaires de la corruption en tenant compte de ses différents types d'interaction, et de la catégorie juridique dans laquelle elle peut s'inscrire. Le but est de pouvoir à partir d'un cadre de définition de la corruption, la relier à un cadre juridique qui a pour objectif de sanctionner les faits considérés pénalement qualifiables comme le soulignent Chiche *et al.* (2010) dans leur ouvrage, *Favoritisme et corruption à la française : petits arrangements avec la probité.*

Tableau 76. Les formes, la nature et les catégoriques juridiques de la corruption

Formes élémentaires de la corruption	Nature de l'interaction	Catégories juridiques
Gratification	Transaction spontanée	Corruption
Commission	Transaction négociée	Corruption
Piston ou faveur	Transaction spontanée ou négociée	Trafic d'influence
Paiement indu pour un service public	Transaction négociée ou extorsion	Concussion
Tribut ou péage	Extorsion	Concussion
Détournement	Appropriation	Détournement de biens publics, abus de biens sociaux
Perruques	Appropriation	Détournement de biens publics, abus de biens sociaux

Source. MONTIGNY. P. (2006). « L'entreprise et la corruption », Secure Finance n°10, 34.p.

Dans le premier chapitre de *Favoritisme et corruption à la française : petits arrangements avec la probité,* les auteurs donnent à partir de la littérature existante sur la corruption, plusieurs approches pour donner une définition de cette notion. Les trois définitions proposées par Chiche *et al.* reposent sur *« des approches normatives juridiques, institutionnelles et économiques »* (p.80). Ils ajoutent que « *ces approches ou différentes entrées pour expliquer ce qu'est la corruption, se subdivisent en trois catégories »* (*ibid*, p.80). La première catégorie repose sur *« les approches basées sur des catégories morales et juridiques »* (*ibid*, p.80). La seconde s'appuie sur des *« normes politiques définissant idéalement le fonctionnement démocratique institutionnel »* (*ibid*, p.80). Enfin, la troisième assimile *« la corruption à un marché »* (*ibid*, p.80). Nous présentons brièvement ces trois approches puis nous abordons **une quatrième approche qui se base sur la sociologie**. Cette quatrième approche repose sur *« les questionnements antérieurs en s'attachant aux perceptions et aux qualifications portées sur des situations concrètes par différents groupes sociaux »* (*ibid*, p.80)

- ***L'approche juridique de la corruption***

Chiche *et al.* (2010) soulignent qu'une des premières définitions de la corruption a été fournie par Joseph S. Nye (1967) qui souhaitait *« stabiliser le contenu de la notion afin de permettre une approche en termes de choix rationnel »* (p.81). Ils ajoutent que selon Nye, *« la corruption est un comportement déviant par rapport aux devoirs formels du rôle public (élu ou nommé) dans le but d'obtenir des gains privés (personnels, familiaux ou pour des amis), des gains matériels ou de statut » (ibid,* p.81). Pour Chiche *et al.* (2010), la corruption est appréhendée ici *« comme une catégorie générique désignant un ensemble d'abus de la fonction publique à des fins personnelles, pas nécessairement monétaires »* (p.81).

- ***L'approche institutionnelle de la corruption***

Cette deuxième approche de la corruption est basée sur *« la notion d'intérêt général (public interest »* (*ibid*, p.82). Les auteurs expliquent que pour des auteurs comme McCann et Redlawsk (2006), *« selon les contextes, le favoritisme et la poursuite d'un intérêt personnel peuvent être considérés comme des actes de corruption même si aucune règle formelle n'est remise en cause* » (*ibid*, p.83). Dans ce contexte, *« c'est l'intérêt général qui est atteint par des activités, certes non répréhensibles légalement mais qui violent l'ordre civique et qui par les inégalités qu'elles créent constituent à terme une menace pour le système démocratique »* (*ibid*, p83). Enfin, des auteurs contemporains comme M. E. Warren (2004) estiment par exemple que *« le propre de la dynamique démocratique est de favoriser l'inclusion des individus et des groupes au profit d'une communauté politique. Ceci donne une dimension supplémentaire de la corruption qui signifie que toutes les pratiques qui privilégient certains acteurs et en excluent d'autres, porte atteinte aux fondements du régime politique »* (Chiche *et al.* 2010, p82).

- ***L'approche économique de la corruption***

Cette troisième approche s'appuie sur un modèle économique (market- centered) (Chiche *et al.* 2010). Dans cette approche, la corruption est mesurée au travers de *« diverses variantes et en termes de transaction entre les acteurs »* (*ibid*, p.84). Nous retenons que la notion centrale de cette approche s'appuie sur *« une recherche de maximisation du profit liée à une position sociale »* (*ibid*, p.84)

Chiche *et al.*(2010) affirment que *« ces **trois modèles** partagent **une position normative** qui leur permet de poser a priori une définition de ce qui relève ou non de la corruption, et qui s'accompagne de prescriptions sur les moyens de limiter ce genre de transgression »* (p.84).

Nous traitons à présent **la quatrième approche** qui envisage la question sous un angle radicalement différent, celui de **la sociologie**.

Arnold J. Heidenheimer développe en 1970 une nouvelle façon d'aborder la question de la corruption en s'appuyant sur la sociologie. Il a notamment commencé par reprendre l'ensemble des *« définitions différentes de la **corruption** ainsi que les tensions normatives qui en découlent »* (*ibid*, p.85). Chiche *et al.* (2010) expliquent qu'Heidenheimer est *« un héritier de l'approche culturaliste (culture et anthropologie), qui s'est développée aux États-Unis à partir des années 1960 sur la base de l'observation des différences de valeurs entre les WASP*[9] *et les Étatsuniens plus récemment immigrés »* (p.85). Heidenheimer démontre dans un premier temps *« l'importance des variations dans la perception de la corruption et la multiplicité des définitions qui en découlent »* (*ibid*, p.85). Ensuite, il relève la rupture palpable entre *« les perceptions de l'élite politique (insiders) et celles de la population profane (outsiders) » (ibid, p.85).* Les premières déterminent *« les normes légales mais aussi des normes pratiques qui orientent les réactions sociales à l'égard de ces pratiques déviantes »* (*ibid*, p.85).

Cependant, Heidenheimer note que ces normes sont souvent en désaccord avec perceptions courantes. **C'est cette seconde hypothèse que nous retenons pour orienter nos travaux sur la corruption dans le secteur du bâtiment.**

Par rapport à l'analyse de la corruption dans ce secteur, il est intéressant de s'appuyer sur la distinction qu'en donne Heidenheimer à partir de ce qu'il nomme la **« corruption grise »**, ou devrait-on dire les **« corruptions grises »** (Chiche *et al.* 2010). Les auteurs donnent une explication de la notion de **corruption grise** au sens d'Heidenheimer qui est la suivante : *« Les corruptions grises sont les situations qui suscitent un dissensus et un conflit normatif dans la mesure où les représentations ordinaires ne coïncident pas avec celles des dirigeants. De plus, Heidenheimer développe sa pensée en disant que dans cet ensemble de corruptions grises, se situent la corruption noire et la corruption blanche. Ces deux grands types de représentations consensuelles proposés par Heidenheimer se distinguent entre « accord sur la gravité » (corruption noire) et « accord sur l'acceptabilité » (corruption blanche) »* (*ibid*, p.85-86).

[9] WASP : White Anglo-Saxon Protestant.

Nous avons relevé à partir de littérature, de nos observations et de nos enquêtes que dans le secteur du bâtiment la corruption s'analyse en termes institutionnels, économiques et juridiques. Il y a à la fois des jeux de pouvoir entre différentes catégorie d'acteurs, divers types de marchés, différents réseaux, l'ancrage du lobbying, la recherche de maximisation du profit des réseaux qui ont une position sociale singulière dans le secteur, la recherche d'un intérêt pour les politiques et leurs réseaux, etc. Toutefois l'entrée institutionnelle et économique qui sont analysables et observables dans le secteur du bâtiment sont liées à la dimension politique. Ces dimensions sont également liées selon les faits à l'approche juridique. Toutes ces entrées, même si elles se distinguent par rapport à leur définition distincte sont bien souvent en lien de manière directe ou indirecte dans le secteur du bâtiment. La relation entre les acteurs s'analyse sous l'angle d'un triptyque qui relie à la fois les individus concernant l'approche juridique à ceux de l'entrée institutionnelle et aussi aux acteurs qui rentrent dans la dimension économique. Etudiant les relations entre les acteurs dans le secteur du bâtiment, notre analyse de la corruption s'inscrit dans un cadre sociologique sans toutefois écarter les autres approches. L'approche sociologique nous semble pertinente afin d'analyser la corruption dans ce secteur car nous étudions la nature des relations entre les *insiders* (élite politique) et les *outsiders* (population profane).

Dans notre étude, nous avons d'un côté *la population profane* qui comprend des groupes sociaux et plus particulièrement des réseaux et d'un autre côté, *l'élite politique*. Lorsque nous avons étudié la composition des réseaux, nous avons remarqué la présence d'acteurs qui représentent l'élite du secteur du bâtiment. La plupart du temps, les acteurs qui participent à la vie des réseaux font partie d'une des catégories socio-professionnelles suivantes : maîtres d'ouvrage (clients), maîtrise d'œuvre [architectes, bureaux d'études, ingénieurs, etc.], diverses entreprises (travaux), politiques, etc). Ces individus qui orchestrent à un moment précis une des étapes constitutives d'une opération (projet, programme, chantier, livraison) sont d'éventuelles parties prenantes pour travailler sur les projets que cela soit pour le marché public et/ privé. Lorsqu'elles travaillent pour le marché public, les parties prenantes entretiennent alors un lien avec l'élite politique (maître d'ouvrage) car elles doivent répondre à l'offre de cette dernière. De manière plus précise, le maître d'ouvrage est le politique car c'est lui qui fait une commande aux diverses maîtrises d'œuvre et entreprises pour répondre à son offre. Nous avons alors observé et analysé un jeu de pouvoir entre l'élite politique et les parties prenantes qui appartiennent à des réseaux. Cependant, même s'il s'agit d'un jeu de pouvoir qui s'opère entre les *insiders* (élite politique) et les *outsiders* (population profane), au

sens de Heindenheimer, on peut se demander s'il ne s'agit pas là d'une confrontation entre diverses catégories d'*insiders*. L'élite politique est effectivement représentée et reconnue au sens d'Heidenheimer comme *insiders* cependant la population profane (*outisders*) a ici un statut et un pouvoir social reconnu dans son domaine d'activité. Le jeu qui s'installe entre ces deux catégories devient alors différent par rapport à l'analyse d'Heidenheimer car chacune d'entre elles détient ses propres *armes* en termes de ressources et de moyens grâce à leur statut et influence respective dans leur domaine. Ce jeu de pouvoir peut engendrer parfois des arrangements comme par exemple sur des projets d'envergure, les échanges de marchés entre entreprises et collectivités contre emplois accordés à des personnes (liens forts) qui gravitent dans les réseaux composés des politiques.

De plus, nous avons observé que les réseaux comprennent souvent une diversité de profils socio-professionnels. Il s'agit la plupart du temps d'individus qui se connaissent et qui par conséquent entretiennent des liens entre eux, ce qui peut favoriser les négociations par exemple. Toutefois si ces derniers ne se connaissent pas, il n'est pas impossible qu'ils aillent frapper à la porte de leur réseau. Le but est alors de passer par un intermédiaire qui connaît la personne avec qui la négociation doit s'opérer. L'intermédiaire est ici une ressource qui circule dans le réseau. Il y a à la fois la dimension relationnelle qui s'analyse par la connexion entre un acteur (A), un intermédiaire (B) et la personne (C) avec qui la négociation doit s'opérer mais à la fois la dimension économique. La dimension économique est analysable lorsque l'intermédiaire (B) peut favoriser la négociation entre A et C. B peut alors venir en soutien à A et/ou B. Tout se joue en fonction des intérêts de chacun (individuel et/ou collectif [réseaux]).

Dans le secteur du bâtiment, la corruption peut s'étudier sous l'angle de la sociologie tout en tenant compte de la dimension économique. Ainsi, nous prenons en considération les relations entre les individus et la recherche de profit ainsi que de l'approche institutionnelle qui repose sur le favoritisme et l'intérêt général du groupe, [*insiders* vs *outsiders* ou *insiders* vs *insiders* [réseau]). L'approche juridique n'est cependant pas écartée car d'une part le secteur est encadré par la loi mais selon les faits, les acteurs peuvent être reliés indirectement à d'autres approches de la corruption et ainsi être sanctionnés. La corruption s'inscrit donc dans une analyse globale qui doit tenir compte de toutes les approches citées en amont car elle revêt des dimensions complémentaires qui peuvent être directement et/ou indirectement liées selon le jeu qui s'installe entre les différents acteurs.

Tableau 77. Verbatims sur la corruption

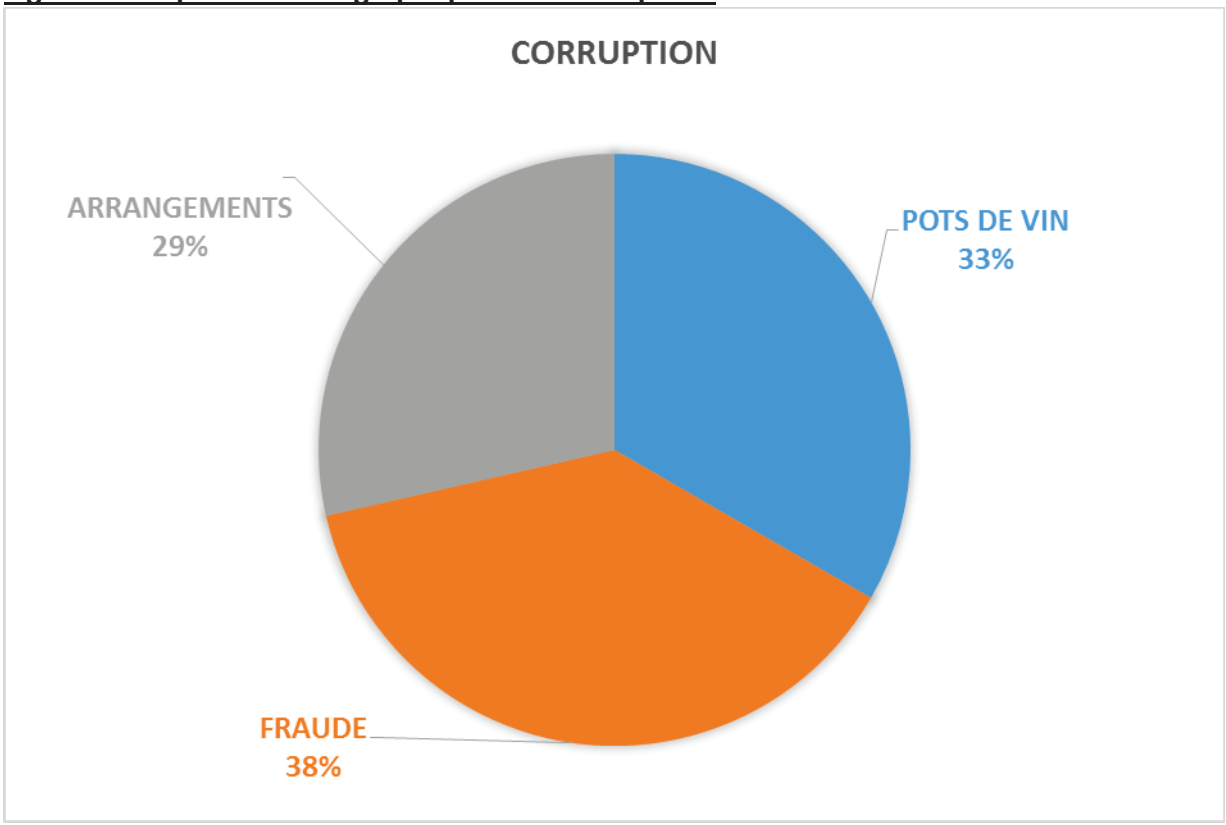
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 1 - Par exemple, il arrive fréquemment voire tout le temps, que l'on explique au maître d'ouvrage que l'on ne pourra pas tout faire. En compensation on lui propose d'autres solutions.* **Ingénieur géothermique 1**
V2	*A 4 – Des maîtres d'ouvrage ont des arrangements avec les entreprises au frais du chantier sans qu'on le sache ou quand une entreprise ne fait pas ce qui était prévu..* **Architecte 4**
V3	*A 8 - Il y a des procédures qui visent à verser des pots de vin afin d'obtenir des projets* **Architecte 8**
V4	*CDTV 1 – Il y a beaucoup d'arrangements par rapport au respect des normes. Il y a souvent des contournements de normes et le coût est cher.* **Conducteur de travaux 1**
V5	*A 6 – Il y a un problème de compétences par rapport à l'application des démarches environnementales, ce qui fait que les gens contournent beaucoup les normes et se servent plus de ces démarches pour communiquer.* **Architecte 6**
V6	*BET 9 – Le développement durable implique des contraintes qui provoquent des dérives et ça coûte cher.* **Ingénieur fluide 9**
V7	*BET 7 – Il peut y avoir des arrangement de la part des promoteurs immobiliers qui versent des pots de vin par exemple, pour obtenir des terrains.* **Ingénieur géothermique 7**
V8	*A 5 – Dans le secteur, il y a beaucoup de clientélisme qui repose sur des échanges entre les acteurs. Ce sont souvent des personnes qui appartiennent à un même réseau.* **Architecte 5**
V9	*ENT 6 – Je sais que certaines entreprises n'hésitent pas à financer des partis politiques afin d'avoir un appui pour obtenir des projets, des terrains.* **Employé 6**
V10	*ENT 2 - Il y en a oui. Elle peut se pratiquer de différentes manières comme la fraude (normes, réglementation), les pots de vin versés aux politiques.* **Dirigeant 2**
V11	*A 3 - Le problème des labels et/ou des certifications est qu'ils ne sont pas forcément respectés et que ces démarches coûtent très chers.* **Architecte 3**
V12	*BET 4 – Il y a beaucoup d'arrangements qui s'opèrent de manière informelle lors des appels d'offre. Certains n'hésitent pas à verser de l'argent aux décideurs afin d'obtenir les chantiers.* **Ingénieur hydraulique 4**
V13	*ENT 5 – J'ai déjà vu des architectes vendre leur signature sur des projets alors qu'ils ne les avaient pas réalisés.* **Dirigeant 5**
V15	*BET 3 – Il y a les pots de vin versés aux politiques ou à certains décideurs, notamment lors des appels d'offre.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V16	*BET 2 – Il y en a à divers niveaux. Cela va de la fraude par exemple par rapport à la réglementation. Il n'est pas rare que certains payent des bureaux d'études qui valident la prise en compte d'une norme alors que cette dernière n'a pas été respectée.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V17	*ENT 1 – Il arrive que sur les projets encadrés par des démarches environnementales que certains s'arrangent afin de contourner des normes.* **Employé 1**

Tableau 78. Analyse de contenu sur la corruption

VARIABLES	POTS DE VIN	FRAUDE	ARRANGEMENTS
TOTAL	7	8	6

La fréquence liée à la fraude est de 8. Celle en relation avec les pots de vin est de 7. Enfin, les arrangements enregistrent une part de 6.

Figure 49. Représentation graphique de la corruption



On relève que la fraude a une part de 38%, les pots de vin (33%) et les arrangements 29%. Cependant, la fraude est souvent accompagnée de pots de vin, ce qui représente une forme d'arrangement entre les acteurs.

- ***Le racket***

Après avoir identifié et analysé la corruption, nous sommes allés plus loin dans notre recherche. En effet, nous nous sommes demandés si les entreprises ne pouvaient pas être directement touchés par les effets pervers de la corruption qui peut s'opérer à partir d'un jeu de pouvoir entre *insiders* et *outsiders* ou bien si cette corruption ne rentrerait pas dans un type d'organisation qui contient également d'autres catégories *d'insiders* ou *d'outsiders* telles que nous les analysons dans notre recherche. Nous nous sommes en effet demandés si au-delà de la corruption présente dans le secteur, si d'autres actes analysables au sein de la population *profane* ne pouvaient pas émerger par la création de groupes sociaux et ainsi de réseaux entre les populations locales. Nous avons observé que dans le contexte actuel, le secteur du bâtiment évolue et s'organise selon plusieurs facteurs contingents. Toutefois, des groupes peuvent aussi faire pression sur les *insiders* (élite politique et du secteur) notamment en pratiquant le racket auprès des entreprises. Ce type de racket peut engendrer la création de dispositions prises par l'élite politique afin de contraindre les entreprises à employer les personnes d'un groupe social, seulement en insérant une clause d'insertion sociale professionnelle obligatoire dans les contrats pour le marché public. L'objectif est alors d'acheter une certaine paix sociale. Cependant, cette paix sociale a un coût car elle renforce un racket déguisé que subissent de plus en plus les entreprises du secteur.

Dans leur article publié en 2008, « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », Véry et Monnet précisent qu'ils entendent par crime, *« toute action illégale qui est perpétrée contre l'organisation : vol de marchandises, enlèvement d'employé… L'auteur du crime est donc punissable par la justice puisqu'il enfreint la loi. »* (p.180-181). Par groupe criminel organisé, Véry et Monnet (2008) s'appuient sur une définition élaborée par la Convention des Nations Unies qui est : *« L'expression groupe criminel organisé désigne un groupe structuré de trois personnes ou plus existant depuis un certain temps et agissant de concert dans le but de commettre une ou plusieurs infractions graves ou infractions établies conformément à la présente convention, pour en tirer, directement ou indirectement, un avantage financier ou un autre avantage matériel »* (*ibid,* p.181). Dans leur article « Comment le crime organisé s'empare des actifs de l'entreprise », publié en 2009, Véry et Monnet déclarent que *« l'entreprise est devenue la cible privilégiée du crime organisé »* (p.5).

La question que nous nous posons alors est : *pour quelle raison l'entreprise devient-elle une cible pour le crime organisé ? Peut-on réellement parler de crime organisé lorsque nous parlons de racket dans le secteur du bâtiment ?*

Dans ce même article, Véry et Monnet (2009), expliquent que *« le temps d'Al Capone, Bonnie and Clyde et Dillinger est révolu : l'activité du crime organisé s'est déployée sur la prédation d'une multitude de ressources possédées par les entreprises, dont il est facile de s'emparer »* (p.7).

Lors de nos enquêtes, nous avons interviewé les acteurs sur le racket perpétré par des groupes sociaux organisés. Nous avons relevé que dans le secteur du bâtiment, le racket s'effectue de différentes manières et en particulier par les emplois forcés, emplois de travailleurs fictifs, vol de matériel sur les chantiers, intimidation, agression physique sur employés (chantier). Si le racket est utilisé par des groupes, c'est parce que les entreprises détiennent plusieurs ressources que les individus peuvent utiliser pour faire pression sur l'employeur (Véry et Monnet, 2009). Véry et Monnet (2009) donnent quatre catégories de ressources qui ont toutes une valeur marchande pour l'entreprise (***humaines, financières, techniques et intangibles***). Ces actes sont considérés comme de **l'extorsion** car toutes ces ressources représentent une valeur marchande (*ibid,* 2009).

Par racket, on entend par exemple, l'extorsion simple comme en Italie qui est connue sous le nom de *pizzo* (ressources financières). Véry et Monnet (2009) soulignent que ce type d'extorsion représente *« une taxe criminelle pour toute organisation implantée sur le territoire contrôlé par le groupe »* (p.5). Toutefois, nous remarquons que dans le secteur du bâtiment, ce n'est pas l'extorsion simple qui est utilisée mais des pratiques beaucoup plus élaborées. Véry et Monnet (2009) soulignent que *« tout comme en Russie et en Italie, les parties prenantes des projets peuvent être contraintes d'accepter tel sous-traitant ou prestataire de services sous peine de représailles* (*ibid,* p.5). Tout comme Véry et Monnet (2009), nous appuyons l'idée qu'il n'est pas rare selon le territoire où s'implante le projet et ainsi le chantier, de voir la création d'emplois fictifs ainsi que des sociétés de gardiennage des chantiers la nuit être vivement recommandées pour éviter d'éventuels problèmes pour les entreprises. Ces pratiques représentent une taxe supplémentaire qui augmente le coût des projets pour les entreprises. Il n'est également pas rare de voir *« les ressources techniques (équipements de production et vente, composants, matières premières, produits finis) être dérobées par les groupes criminels organisés qui peuvent soit pratiquer du chantage soit*

s'enrichir en les revendant » (*ibid,* p.6). Enfin, les ressources humaines sont également visées car elles représentent *« une monnaie d'échange, et donc un attrait pour l'enlèvement contre rançon »* (p.6). Sans aller jusqu'à l'enlèvement contre rançon, nous avons observé des actes d'intimidations ou de violences physiques sur les employés de certaines entreprises qui exécutent les travaux sur les chantiers. Nous avons en effet recueilli des témoignages d'agressions sur les employés sur les chantiers, l'adoption de techniques d'intimidation, etc.

Véry et Monnet (2008) donnent une représentation des différents modes d'actions *« quantifiables en termes de crime à partir des travaux en criminologie et fournissent des pistes de réflexions grâce au décryptage des modes d'action »* (p.184). Les auteurs proposent sept types de racket considérés comme des actes criminels auprès des entreprises, et qui ont un objectif précis de la part des groupes. Ces différents types d'actes ont des impacts sur les organisations. Ils donnent une illustration de chaque type à partir d'études empiriques conduites dans divers pays et sur différents marchés.

Tableau 79. Typologie des sept actions criminelles sur l'organisation d'après Véry et Monnet, 2009

Type	Intitulé	Pratiques communes	Localisations principales	Organisations criminelles impliquées	Objectif du crime
1	**Chasse au trésor**	Extorsion simple, vente forcée, travail forcé	**Extorsion simple** ou vente forcée : surtout pays développés (USA, Italie, Japon, etc.) **Travail forcé** : Myanmar, Afrique Noire, Nouvelle Guinée	Très diverses : mafias, gangs, communautés, bandes organisées	S'enrichir en rackettant les entreprises présentes de l'acteur criminel
2	**Chasse au produit**	Vol de produits et composants, bunkering, piraterie maritime, routière	**Vols** : partout ***Bunkering*** : sites pétrolifères **Piraterie maritime** : Mallaca, Mer de Chine, Golfe du Yémen, etc. **Piraterie routière** : surtout pays développés	Très diverses : mafias, gangs, bandes organisées	S'enrichir par la revente des produits dérobés
3	**Chasse au marché**	Piratage de marchés publics et de privatisations	**Marchés publics** : pays développés **Privatisations** : pays en sortie de guerre ou entrant dans l'économie de marché	Mafias, groupes criminels locaux	S'enrichir par appropriation du marché
4	**Chasse à l'homme**	Kidnapping et rançon	Amérique du sud, Russie, Afrique Noire, Pakistan, Afghanistan	Très diverses : mafias, gangs, bandes organisées	S'enrichir par le biais d'une rançon exigée contre libération de l'otage
5	**Chasse aux savoir-faire**	Espionnage industriel et contrefaçon	Partout	Mafias, groupes criminels puissants	S'enrichir en en revendant un savoir-faire ou en concurrençant l'entreprise grâce à ce savoir-faire
6	**Chasse au symbole**	Attentat contre des employés ou des sites d'entreprises	Partout	Groupes terroristes	Détruire pour raisons idéologiques
7	**Parasitisme**	Trafics de drogue, armes, être humains… ou blanchiment d'argent sale	Partout	Mafias, groupes criminels impliqués dans ces trafics	Utiliser les « tuyaux » de l'entreprise pour faciliter le déploiement d'activités criminelles lucratives

Source. VERY P. et MONNET B., (2008). « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », Revue française de gestion, (n° 183), p.185.

Ces sept types de racket sont considérés comme des crimes contre l'entreprise et entraînent des conséquences sur les organisations. Lors de nos interviews, nous avons identifié que certaines pratiques du racket organisé sont utilisées dans le secteur comme le vol de matériel, l'emploi forcé, l'intimidation, la violence physique sur les employés, etc. Nous avons dans un même temps identifié **un huitième type de racket** qui s'opère entre les *insiders* (élite politique) et les *insiders* (élite du secteur). Ces derniers peuvent s'appuyer sur les *outsiders* (population profane) comme certaines associations qui ont les moyens de bloquer un projet, par exemple. **Le racket procédurier** est une stratégie utilisée par les deux catégories *d'insiders* et repose sur le recours aux associations afin de bloquer un projet, celui d'un concurrent, par exemple.

- ***Définition du racket procédurier***

Dans son article « Agir en justice. Les usages du recours juridique par les associations », Yann Renaud (2001) explique que *« le recours juridique a été présenté comme un des modes d'action privilégiés des nouveaux mouvements de défense de l'environnement (urbain ou rural) apparu autour des années 1990*[10] *par opposition avec la façon de faire des mobilisations écologistes ou des luttes urbaines des années 1970 plutôt axée autour de stratégies de masse ou du nombre (manifestations, pétitions) ou d'action directe (blocage de chantier, occupation des lieux menacés), d'une interprétation classiste »* de leur lutte ou encore de promotion d'un mode de vie *alternatif* ou autogéré (p.119-120).

Dans leur article « Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire », Torre *et al.* (2016) expliquent que l'on a *« le sentiment diffus d'une montée, voire d'une exaspération des conflits, même les plus petits, ainsi que d'une volonté des acteurs des territoires de prendre en main leur destin et de refuser les projets opposés à leurs volontés ou à leurs attentes, comme le traduit, par exemple, l'accroissement des recours aux tribunaux, en particulier administratifs. »* (p8.). Derrière chaque recours contre un permis de construire se cachent des enjeux, des conflits, et des acteurs. Déjà à la fin des années 1990, Torre *et al.* lancent un programme de recherche pluridisciplinaire sur la définition des conflits par rapport à la gestion de l'espace, et plus particulièrement, leurs causes et manifestations qui sont liées à des dimensions économiques, sociales,

[10] PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture), Séminaire Dynamiques associatives et cadre de vie, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement, Service de la Recherche et des Affaires Economiques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, 2000.

géographiques, psychologiques, juridiques, etc [11] (Torre *et al.* 2016). ***Pourquoi est-il intéressant de comprendre quels sont les enjeux des conflits sous-jacents ainsi que les acteurs procéduriers du recours ?***

L'utilisation du recours contre le permis de construire est un processus qui marque l'opposition à certains projets décidés par l'État, des entreprises ou des particuliers (Torre *et al.* 2016). Il est intéressant pour nous qui étudions ce qu'est le racket procédurier dans le secteur du bâtiment, de comprendre quels sont les acteurs du recours, les conflits et les enjeux. ***Est-ce pour les raisons que nous allons exposer ci-dessous ou bien serait-ce une stratégie qui vise à bloquer certains réseaux leaders sur le marché du bâtiment ?***

Afin de rendre compte des acteurs, des conflits et des enjeux, nous proposons une réponse à nos interrogations à partir des trois tableaux suivants. Nous avons fait une synthèse de l'article de Torre *et al.* (2016) : « Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire ». Leur démarche de repérage et d'analyse des conflits repose principalement sur trois sources d'information : ***la presse quotidienne régionale*** (13 terrains différents [zones rurales et littorales]), ***les entretiens à dire d'experts*** (40 et 50 interviews) et ***les données du contentieux*** (analyse statistique des sources judiciaires et administratives). Torre *et al.* précisent que leur base de données Conflits© *« a quantifié et analysé les phénomènes de conflictualité, ce qui leur a permis d'inscrire leur étude dans une démarche comparative entre les sources et les territoires »* (p.14).

[11] Ce programme a impliqué différentes équipes, appartenant à des Instituts publics (CNRS, INRA, Irstea, Cirad…), des Universités (Dauphine, Montpellier) et des Écoles d'ingénieurs (Agroparistech, VetAgroSup, AgroSupDijon…).

Cette base de données est composée de trois menus principaux (pp.14-15) :

- ***les variables géographiques*** des conflits (au niveau communal, intercommunal ou départemental) ;
- ***les variables descriptives*** propres à un contexte d'observation ou identiques selon la source support de l'enquête ;
- ***les variables sur le profil des acteurs concernés*** avec leur usage propre de l'espace, les arguments qu'ils déploient et l'intérêt qui motive leur engagement dans le conflit

Les auteurs ont ensuite confronté les résultats de ces sous trois sources et ont pu identifier les acteurs du conflit et leur pouvoir social, les causes du conflit, les comportements managériaux possibles pouvant mener au recours contre le permis de construire.

Tableau 80. Présentation des acteurs du conflit, de leur pouvoir social, des causes du conflit et des comportements managériaux

Acteurs	Pouvoir social	Causes du conflit	Comportements managériaux possibles
Les particuliers et les associations de défense de l'environnement ou du voisinage	- Représentants de la diversité des parties prenantes dans les territoires. - Rôle essentiel en portant et en structurant les oppositions et le discours qui les soutient. Les associations sont très nombreuses et occupent une place éminente dans le cadre français (Lecourt, 2003).	- Activités menaçant l'environnement, Contestations de construction d'infrastructures ou d'épisodes de pollutions	- ***La loyauté*** consiste à accepter la décision prise et à « jouer le jeu » en silence. C'est l'acceptation des décisions en cours, par une participation aux dynamiques et aux projets mis en place, ainsi que par l'absence d'opposition publique ou l'attente d'une sanction par un passage ultérieur par les urnes ; - ***l'exit*** revient à voter avec les pieds (Tiebout, 1956) ou à la sortie du jeu. Il va sans dire que cette solution n'est pas toujours praticable ; par exemple, pour des raisons de coûts ou de prix du foncier. Ainsi, il est difficile de revendre à un bon prix des terrains pollués (Letombe, Zuindeau, 2006) ;
L'État (par ses services centraux ou déconcentrés) et les collectivités territoriales	- Représentant de la souveraineté	- Activités de construction et d'exploitation d'infrastructures ou d'aménagement de l'espace, ainsi que des actions de normalisation et d'édiction de règles ou de zonages. Contestation des Plans locaux d'urbanisme (PLU) et des Schéma de cohérence territoriale (SCoT), opposition à des constructions illégales en bord de mer ou en zones de montagne et demande d'annulation des documents d'urbanisme jugés inappropriés comme des permis de construire,	- ***La prise de parole***, ou ***voice***, consiste à s'opposer, de manière légale ou illégale, à la décision prise et à la contester en prenant publiquement la parole.

Tableau 80(a). Présentation des acteurs du conflit, de leur pouvoir social, des causes du conflit et des comportements managériaux

Acteurs	Pouvoir social	Causes du conflit	Comportements managériaux possibles
Les entreprises privées	- Capital de l'entreprise - Réputation	- Activités de production. Contestations car les entreprises sont considérées comme génératrices de pollutions et par rapport à l'implantation d'usines nouvelles, extension des lieux de production ou de réhabilitation de site,	- ***La loyauté*** consiste à accepter la décision prise et à « jouer le jeu » en silence. C'est l'acceptation des décisions en cours, par une participation aux dynamiques et aux projets mis en place, ainsi que par l'absence d'opposition publique ou l'attente d'une sanction par un passage ultérieur par les urnes ;
Les agriculteurs	- 3,6% de la population active Diminution de l'activité.	- Activité quotidienne de production (bruits, odeurs des épandages, passages sur les routes). Contestations autour de leurs pratiques agricoles (usage de produits phytosanitaires et rejets de polluants comme les effluents porcins), notamment en termes de sécurité alimentaire.	- ***l'exit*** revient à voter avec les pieds (Tiebout, 1956) ou à la sortie du jeu. Il va sans dire que cette solution n'est pas toujours praticable ; par exemple, pour des raisons de coûts ou de prix du foncier. Ainsi, il est difficile de revendre à un bon prix des terrains pollués (Letombe, Zuindeau, 2006) ; - ***La prise de parole***, ou ***voice***, consiste à s'opposer, de manière légale ou illégale, à la décision prise et à la contester en prenant publiquement la parole.

Nous identifions quatre types d'acteurs du racket procédurier : les particuliers et les associations de défense de l'environnement ou du voisinage, l'Etat, les entreprises privées et les agriculteurs. Chaque type d'acteur possède un certain pouvoir social et ses propres contestations. Si une catégorie d'acteur est contre un projet d'aménagement et/ou de construction par exemple, elle peut faire valoir le principe sur lequel elle communique afin de mobiliser des ressources et des moyens pour bloquer l'obtention d'un permis de construire. Par exemple, les associations environnementales contre un projet d'aménagement et/ou de construction. Dans un même temps, ces associations sont les représentantes de la diversité des parties prenantes dans les territoires et bien souvent font appel à la population *profane* en faisant circuler des pétitions. Le but est de faire pression sur les *insiders politiques* et sur les *insiders du secteur*. Selon, leurs enjeux, leur réseau, leur pouvoir, chaque typologie peut adopter un des trois comportements suivants avant d'engager une procédure de recours contre un permis de construire : la loyauté, l'exit ou la prise de parole.

- ***Le conflit et sa valeur***

Tableau 81. Représentation du conflit et de sa valeur, Torre *et al*. 2016

	Conflit 1	**Conflit 2**	**Conflit 3**	**Conflit 4**	**Conflit 5**
	Maîtrise du foncier et contestations du développement résidentiel	Contestation autour de la construction d'infrastructures, privées ou publiques	Conflits liés aux activités de loisirs de toutes sortes	Externalités négatives résultant des activités productives	L'eau
Valeur des conflits	Principal objet de conflit	Importance de ce conflit	Importance des conflits	Conflits nombreux	Conflits de plus en plus important

Source. TORRE A., KIRAT T., MELOT R. et VU PHAM H., (2016). *« Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire », L'Information géographique, avril (Vol. 80), pp. 8-29.*

Le racket procédurier peut être la conséquence d'un des conflits exposés dans le tableau ci-dessus. Ce type de racket englobe plusieurs catégories d'acteurs et ainsi différents enjeux selon ces dernières. Ces différentes causes peuvent être considérées comme étant formelles. Toutefois, un jeu s'opère entre les *insiders politiques*, *outsiders* (*population profane*) et les *insiders du secteur* et peuvent malgré les causes formelles du conflit, occulter parfois des causes plus informelles. Si les associations n'hésitent pas à engager des démarches contre des projets d'aménagement et/ou de construction en prônant la protection de l'environnement par exemple, ces dernières rentrent dans un même temps, dans un jeu de pouvoir entre les *insiders du secteur* et les *insiders politiques* (marché public). Ainsi, si une organisation leader sur le marché du bâtiment veut bloquer un concurrent et possède suffisamment de réseaux d'influence dans le secteur, cette dernière peut établir une stratégie qui repose sur le recours et le soutien des associations afin qu'elles bloquent d'une manière formelle l'obtention d'un permis de construire.

Cependant, même si le racket procédurier est à présent reconnu et puni par la loi, le racket commis par des groupes organisés prend de l'ampleur. Face aux menaces de certains groupes (communautés) pour la création d'emplois fictifs d'un des membres de la communauté ou bien de recommandation d'une entreprise sur un chantier, le marché public a introduit une clause d'insertion sociale professionnelle obligatoire obligeant les entreprises à embaucher une personne du groupe organisé. Le but est de réduire les menaces des groupes auprès des entreprises (vol de matériel, intimidation, violence, gestion des horaires des employés pour l'accès au chantier, etc.). Cependant, malgré cette clause d'insertion prévue dans les contrats du marché public, cette dernière est considérée comme du **racket déguisé** car les personnes embauchées ne possèdent pas toujours les compétences pour assurer les travaux ou bien parce qu'elles alimentent la création d'emplois fictifs, ce qui représente un coût supplémentaire pour les entreprises du secteur. Le racket déguisé est finalement un moyen d'acheter *la paix sociale*. **Tout cela contribue à enliser le secteur dans un jeu de pouvoir entre *l'élite politique*, *l'élite du secteur* et *la population profane*, ce qui conduit à des dérives dans le secteur et notamment à la corruption.**

Tableau 82. Verbatims sur le racket

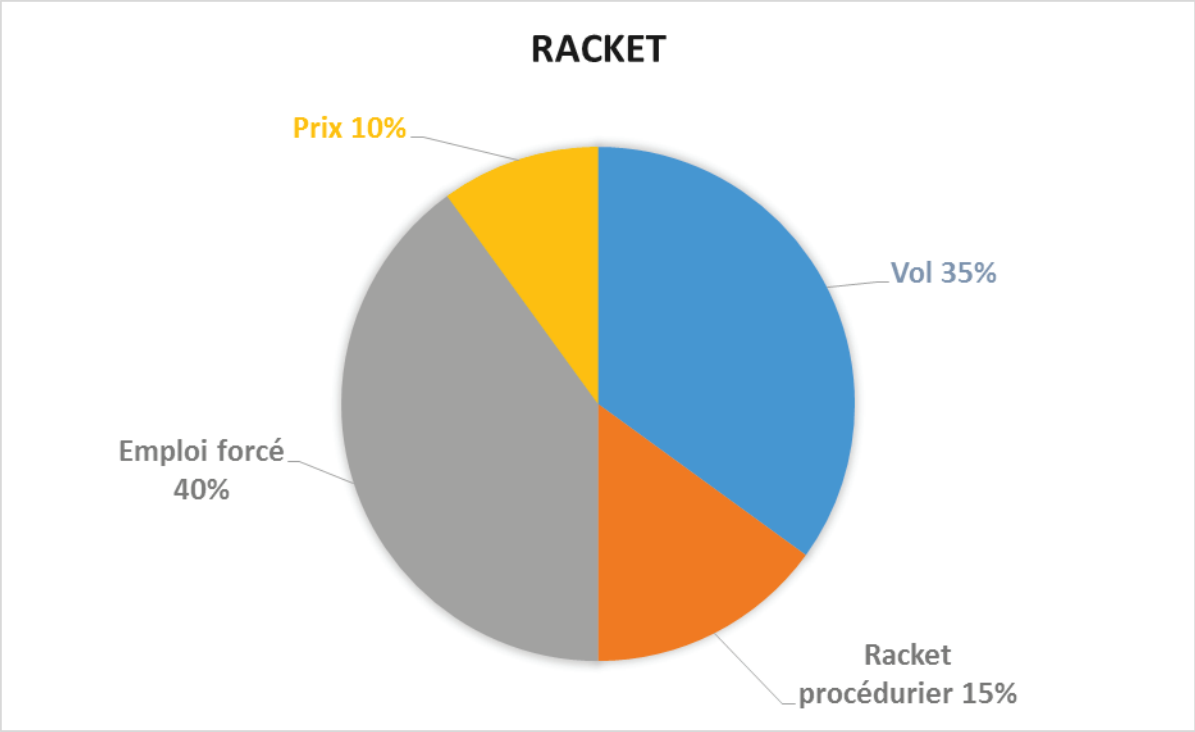
N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 – Sur le terrain, j'en entends parler, oui. Généralement, c'est racket qui s'opère par le prix.* **Employé 1**
V2	*BET 4 - Il y a le racket par extorsion avec le vol de matériel par exemple mais aussi le racket procédurier comme les recours contre les permis de construire* **Ingénieur hydraulique 4**
V3	*ENT 3- Il y a un genre de racket déguisé car sur le marché public, on nous oblige à embaucher telles ou telles personnes issues du quartier. On achète une espèce de paix sociale* **Dirigeant 3**
V4	*A 8 - Il y a une forme de racket notamment par rapport aux recours contre les permis de construire.* **Architecte 8**
V5	*BET 6 – Le racket se manifeste par rapport au prix. On tire les prix vers le bas afin de favoriser son insertion dans le milieu politique.* **Dirigeant - Ingénieur bâtiment 6**
V6	*ENT 4 – Il y le racket qui s'effectue directement auprès des entreprises qui réalisent les travaux sur les chantiers.* **Employé 4**
V7	*PI 1- Certains promoteurs prévoient une somme en amont afin d'acheter une paix sociale. Autrement dit, en embauchant des gens des quartiers afin d'éviter les conflits.* **Promoteur immobilier 1**
V8	*BET 1 – Le racket peut s'opérer parfois de manière très claire, surtout dans les quartiers sensibles.* **Ingénieur géothermique 1**
V9	*BET 9 – Oui, il y en a. Il y a les recours contre les permis de construire. Cela nous est déjà arrivé sur un permis qui a été gelé pendant deux ans. Au final, le maître d'ouvrage a dû verser de l'argent pour annuler ce recours.* **Ingénieur fluide 9**
V10	*A 1 – Il y a le racket qui s'opère par rapport au matériel, les vols sont également canalisés.* **Architecte 1**
V11	*ENT 8 – Nous ne sommes pas directement impliqués de par l'activité de l'agence. En revanche, j'en ai entendu parler, oui. C'est surtout par rapport aux entreprises d'exécution.* **Employé 8**
V12	*A 4 – Dans ce secteur, le racket peut être utilisé par des bandes surtout dans les quartiers sensibles.* **Architecte 4**
V13	*BET 5 – Le racket, il y en a. Il est déjà arrivé que des employés soient agressés sur les chantiers car on avait refusé d'embaucher des personnes du quartier.* **Ingénieur génie civil 5**
V14	*A 3 – Les personnes utilisent l'intimidation, le vol, brûle du matériel, barricadent les chantiers, etc. C'est la raison pour laquelle sur certains marchés publics, une clause d'insertion professionnelle obligatoire a été mise en place.* **Architecte 3**
V15	*ENT 6 – Il y en parfois. On n'y a pas encore été confrontés par contre on entend des choses, oui.* **Employé 6**
V16	*BET 7- J'ai eu il y a quelques temps un problème sur un chantier. Mes employés se rendaient tous les jours au travail mais ils n'avançaient pas. Je me suis rendue compte que la journée ils étaient contraints de donner leur matériel à des bandes qui l'utilisait pour réparer des mobylettes, etc…* **Ingénieur géothermique 7**
V17	*BET 2- J'ai deux employés qui se sont retrouvés encerclés par une bande. Elle leur imposait de partir à 16h du chantier car c'était l'heure à laquelle les membres de la bande commençaient leur trafic de drogue.* **Dirigeant - Ingénieur bâtiment 2**
V18	*ENT 2 – On s'est fait voler du matériel plusieurs fois sur les chantiers parce que je refusais d'employer des personnes. J'ai été contraint d'accepter.* **Dirigeant 2**
V19	*A 2- Le racket existe dans le bâtiment. Il y a les vols sur les chantiers, les emplois forcés ou fictifs. Il est déjà arrivé que l'on nous oblige à employer des personnes en nous menaçant de barricader le chantier ou bien de nous voler du matériel.* **Architecte 2**
V20	*CDTV 1 – Sur certains chantiers, ça peut être très compliqué. On a tout eu : vols de matériel, emplois forcés, intimidation, agression. Le problème est que l'on est obligé d'accepter les exigences des racketeurs pour être tranquilles.* **Conducteur de travaux 1**
V21	*ENT 5 – Je me souviens d'un jour où nous faisions une réunion de chantier dans un local. Plusieurs gars sont rentrés et ont tout cassé car on ne voulait pas employer des personnes de leur entourage. On a fini par craquer et accepter.* **Dirigeant 5**

Tableau 83. Analyse de contenu sur le racket dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	VOL	RACKET PROCEDURIER	EMPLOI FORCE	PRIX
TOTAL	7	3	8	2

La fréquence liée aux emplois forcés est de 8 et celle du vol, 7. Le racket procédurier enregistre une fréquence de 3 et le racket opéré par les prix (contraindre les entreprises à baisser les prix) est de 2.

Figure 50. Représentation graphique pour le racket dans le secteur du bâtiment



La variable représentant les emplois forcés dans le secteur représente 40%, suivie du vol de matériel (35%). Le vol de matériel est généralement lié aux emplois forcés pour faire pression sur les entreprises qui font les travaux sur les chantiers. On souligne ensuite l'utilisation des recours contre les permis de construire avec une part de 15% ainsi que par les prix (10%).

La pratique du racket sous toutes ces différentes formes renforce et développe la corruption dans le secteur du bâtiment.

CONCLUSION SECTION 2

Dans cette section 2, nous faisons une analyse théorique sur les opportunités et sur les menaces du capital social que nous avons ensuite étudiées de manières empiriques dans le secteur du bâtiment. L'analyse empirique repose sur la formation des inégalités entre les acteurs (exclusion (critères) des réseaux et conséquences), ce qui renforce le développement du lobbying notamment par les leaders de pouvoir. Cet ensemble représente une menace car nous avons relevé que la corruption et le racket sont des pratiques de plus en plus diffuses dans le secteur. Par rapport à la corruption, nous avons identifié les pratiques concernant le versement de pots de vin, les arrangements ainsi que la fraude. En ce qui concerne le racket, il est pratiqué de diverses manières. Il peut se pratiquer par des groupes organisés sous la forme de vol de matériel, d'emploi forcé. C'est la raison pour laquelle, les politiques ont inclus une clause d'insertion sociale professionnelle obligatoire afin d'obliger les entreprises à embaucher des personnes de ces groupes. Certains acteurs dénoncent ainsi un racket déguisé. Nous avons aussi identifié comme autre forme de racket : le racket procédurier. Il se pratique par l'utilisation des recours contre les permis de construire. Cependant, nous soulignons que le racket procédurier est à présent reconnu et puni par la loi. En revanche, le racket organisé qui est commis par des groupes prend de l'ampleur, même si ce dernier commence à être dénoncé timidement par les entreprises qui craignent souvent des représailles.

Figure 51. Représentation synoptique de l'analyse sur les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment

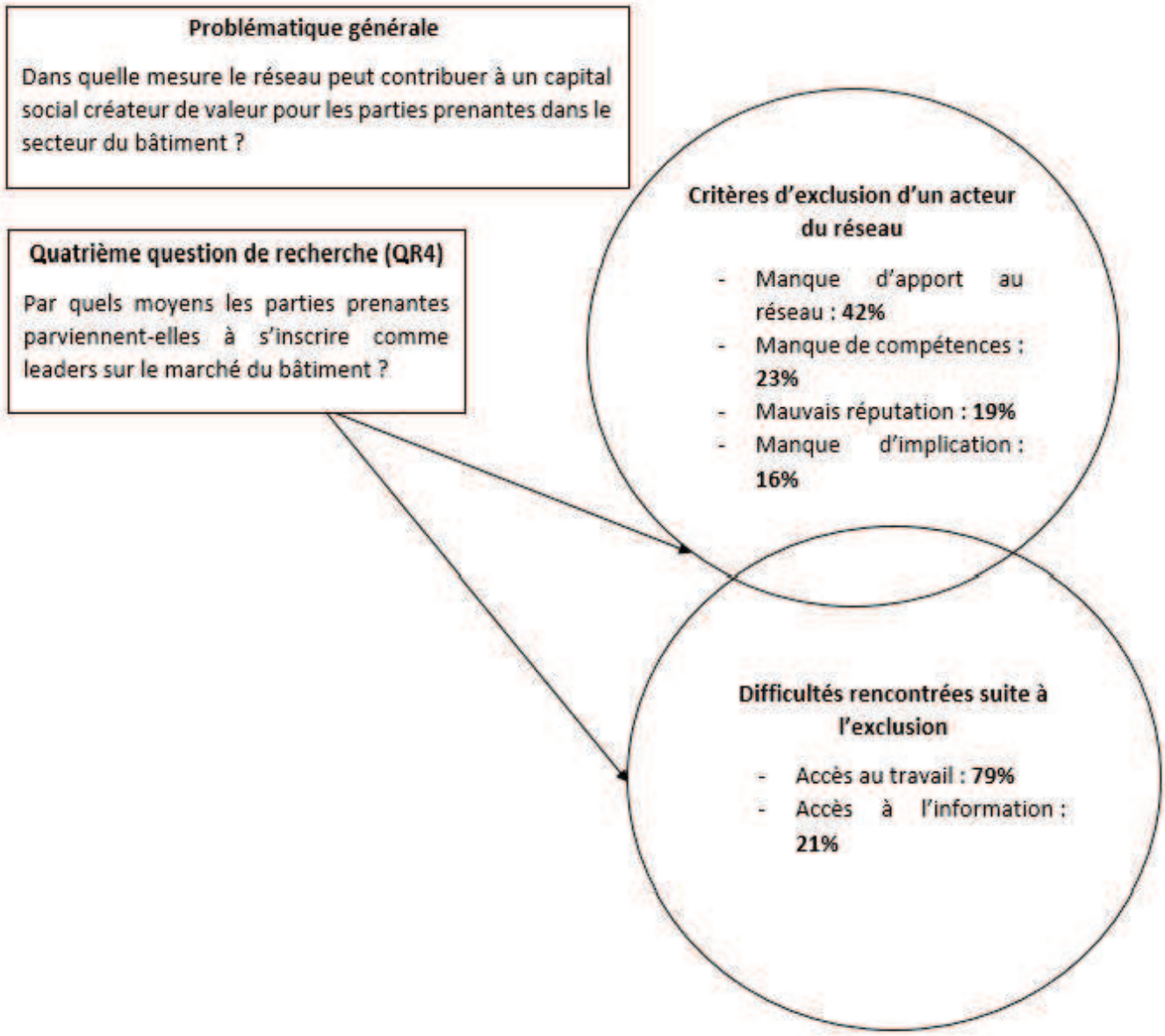
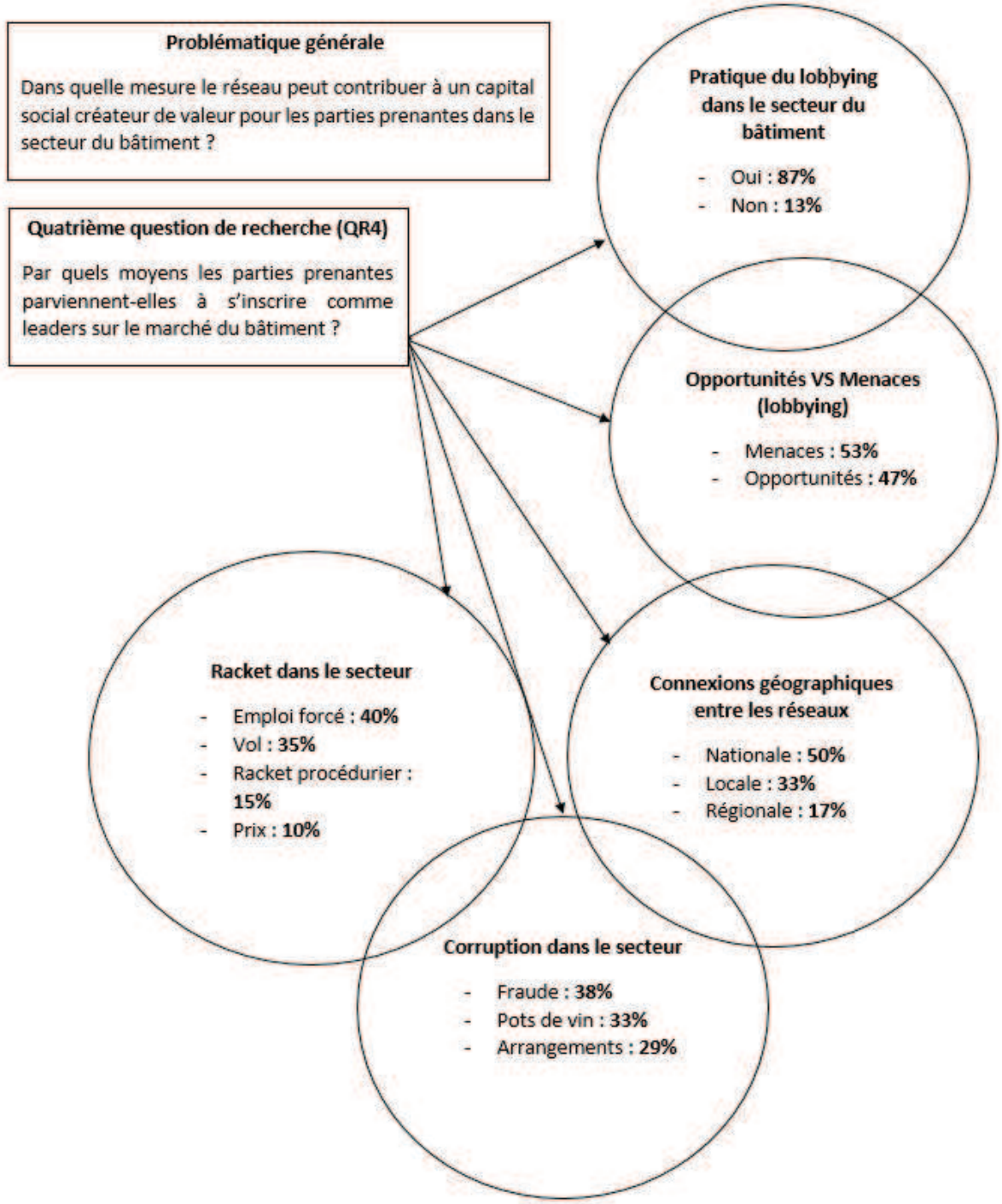


Figure 52. Représentation synoptique de l'analyse des menaces du capital social dans le secteur du bâtiment : le lobbying, la corruption et le racket



CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Dans ce chapitre, nous avons traité de la construction du capital social entre les parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Nous avons dans un premier temps analysé les différentes dimensions du capital social comme la dimension structurelle du capital social : l'interaction et la fréquence des relations. A partir de cette dimension, nous avons identifié le caractère interdépendant des relations entre les acteurs mais aussi leur implication dans le réseau par rapport à l'intérêt commun et personnel. Les dimensions relationnelles et cognitives du capital social ont été étudiées au travers de la construction de la norme sociale qui représente les rites et les codes entre les acteurs. La norme sociale semble se construire autour de l'origine universitaire et de l'école des acteurs mais aussi par rapport aux lieux de rencontres qui sont finalement des rites (manifestations sportives [match de rugby] et culturelles).

Après cette étude nous avons constaté que si un acteur ne connaît pas la norme sociale des réseaux, alors ce dernier peut difficilement les atteindre. Nous avons aussi identifié différents critères d'exclusion des acteurs des réseaux (manque d'apport de ressources et de moyens d'un membre au réseau, manque de compétences, mauvaise réputation et manque d'implication).

Ces critères renforcent les menaces que peut favoriser le capital social comme la formation d'inégalités entre les acteurs dans un même secteur. L'analyse sur la création d'inégalités entre les acteurs nous a fourni des pistes par rapport au développement du lobbying qui passe notamment par les leaders du secteur ou les leaders de pouvoir. Les menaces que nous avons relevées à partir de notre étude sont la corruption ainsi que le racket. Dans la dernière sous-section de cette section, nous fournissons un cadre de définition et d'analyse de la corruption ainsi que du racket en privilégiant l'approche sociologique, sans écarter toutefois l'éclairage des autres différentes approches exposées précédemment.

Figure 53. Représentation synoptique de l'analyse et de la mesure de la construction du capital social dans le secteur du bâtiment

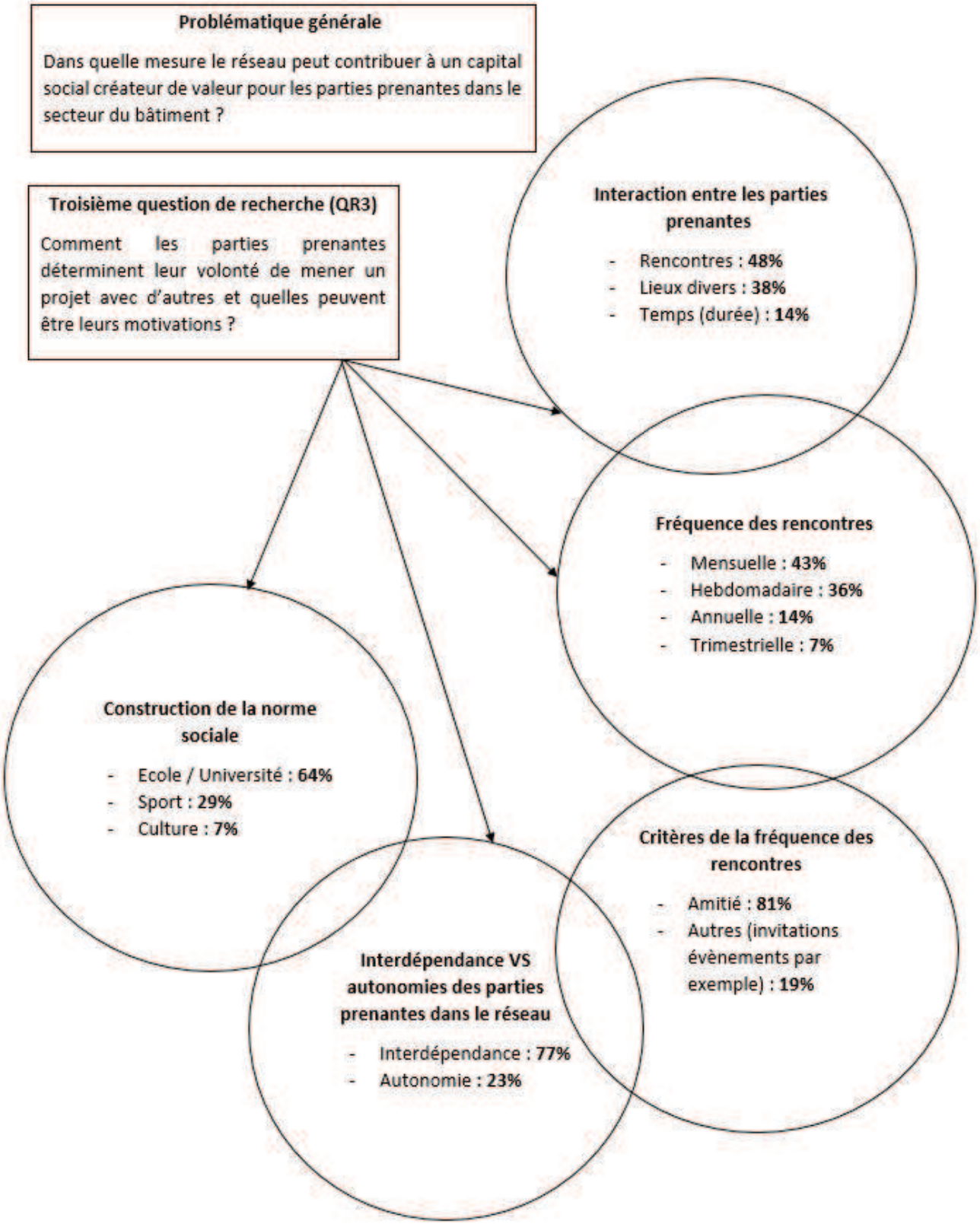


Figure 54. Représentation de l'analyse sur les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment

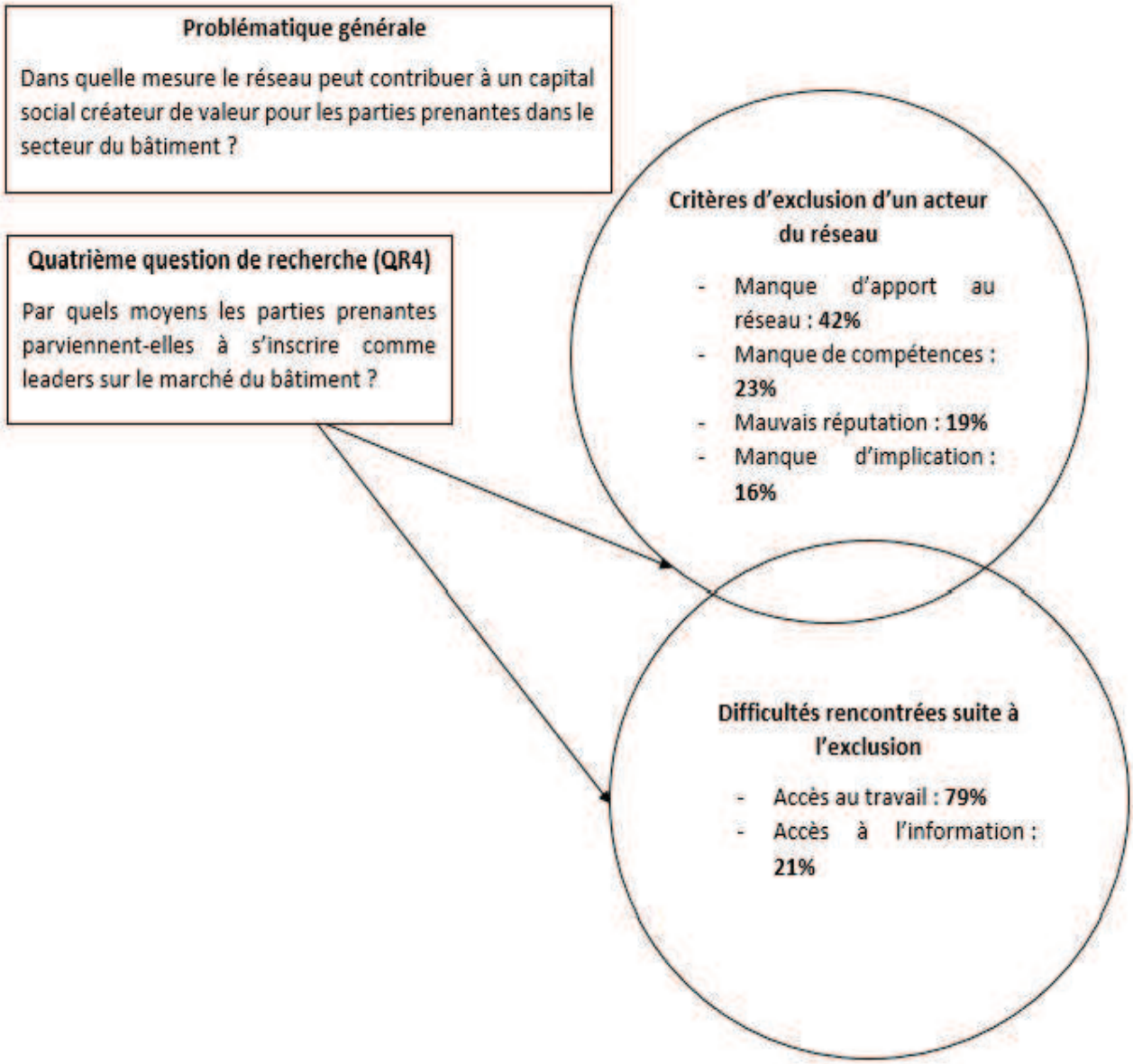
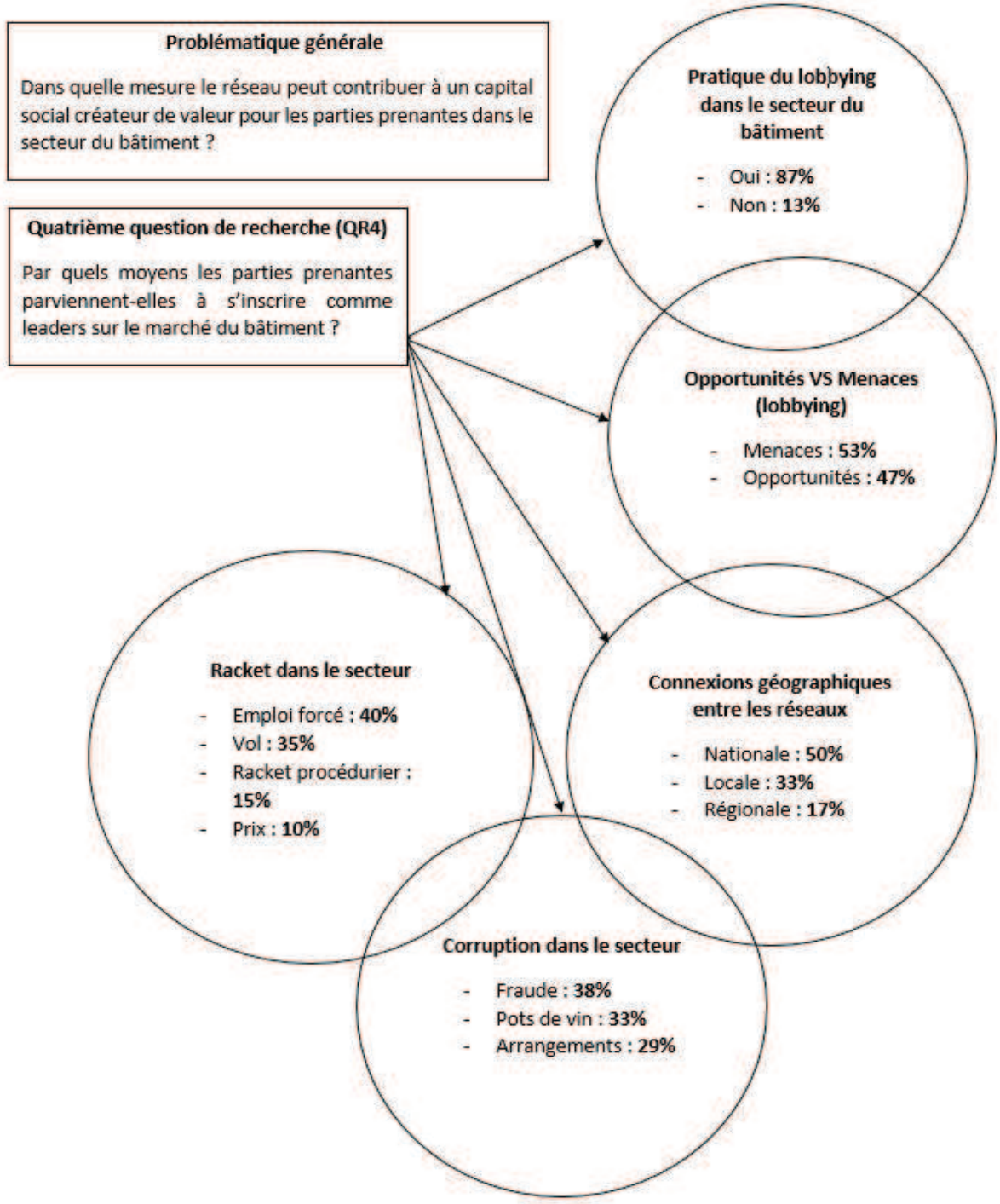


Figure 55. Représentation synoptique de l'analyse des menaces du capital social dans le secteur du bâtiment : le lobbying, la corruption et le racket



CHAPITRE 6. VERS UN MANAGEMENT RESPONSABLE DES RESEAUX DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

1. Les enjeux d'un management responsable des réseaux dans le secteur

1.1. Les parties prenantes et la RSE

1.2. Les risques, les objectifs et les contraintes lors d'un projet

1.3. Les conséquences du non-respect des trois facteurs (qualité, délais et coûts)

2. L'apport de la RSE dans la structuration du secteur : la mise en place de la démarche ECCORA®

2.1. Une alternative aux démarches de certification et ou de labellisation répondant à la RSE : La marque ECCORA®

2.2. Le co-leadership pour fédérer les parties prenantes dans une dynamique de RSE

2.3. La RSE et la lutte contre la fraude, la corruption et le racket

Section 1. Les enjeux d'un management responsable des réseaux dans le secteur

Le secteur du bâtiment est confronté à de nouveaux enjeux qui font référence à des principes relatifs au développement durable. Par exemple, pour les projets d'aménagement et de construction, on voit apparaître de plus en plus l'inscription de ces derniers dans des démarches qui visent à les certifier ou à les labelliser tout en répondant au principe du développement durable et notamment à des normes ISO (RSE). Cependant, nous avons pu constater que sur ce genre de projets, les parties prenantes ont une mauvaise perception du développement durable qui est en particulier due à un manque de compétences et de connaissances en la matière. Les conséquences que nous avons observées sont un non-respect de l'application des normes qui passe par la fraude et la corruption. Ces conséquences sont le résultat d'un capital social qui peut être mauvais et qui nous renvoie au **management en réseau**. Si le capital social est mauvais, alors le management en réseau comporte des risques également.

Nous rappelons que si le capital social est une ressource qui permet de construire des relations avantageuses pour celui qui en détient, il peut aussi représenter une menace. Des auteurs comme Portes et Landolt (1996) ; Putzel (1997) et Portes (1998) ont notamment contribué à mettre en exergue les externalités négatives de cette ressource, et plus particulièrement ce qu'ils nomment le ***« côté obscur »*** du capital social : **discrimination, exploitation, corruption, domination par mafias, systèmes autoritaires, conflits intragroupes, attribution injuste des forces des autres, etc…).** En termes de menaces, « *Mancur Olson a aussi démontré qu'elles peuvent être liées à des groupes qui peuvent devenir des ennemis de la croissance* » (Nahavandi, 2003, p.168). La Banque Mondiale, suite à des études conduites avec le FMI et en s'appuyant aussi sur des travaux académiques sur les effets négatifs du capital social, a inventé un double rôle pour le capital social. Le premier, un rôle positif (effets ***« putnamiens »***) et le second un rôle négatif (effets ***« olsoniens »***) (Nahavandi, 2003, p.168). De son côté, l'économiste et sociologue Sophie Ponthieux (2006) affirme que le capital social ne peut pas être systématiquement la réponse à un problème en matière de développement.

Nous avons démontré dans notre recherche que la sélection des parties prenantes pour les projets d'aménagement et de construction s'opère principalement par la mobilisation des réseaux. Il est donc primordial que cette mobilisation des réseaux, qui pour leur part constituent le capital social des parties prenantes des projets, s'inscrive dans une démarche responsable. Autrement dit, pour garantir l'ancrage des projets dans des démarches qui répondent à ces principes, il faut mettre en place un management adéquat qui passe par un management responsable des réseaux. C'est la raison pour laquelle, nous nous appuyons sur le management responsable et sur la RSE afin de réduire les risques que nous avons exposés tout au long de cette recherche et qui peuvent être liés à la ressource capital social.

Dans son article « Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale », Jean-Claude Dupuis, (2007) affirme que « *même si ses formes ne sont pas encore totalement stabilisées, le management (socialement) responsable constitue un modèle de gestion visant à intégrer les principes du développement durable au niveau de l'entreprise ; il est en quelque sorte la traduction microéconomique du développement durable* » (p.131). Dans le secteur du bâtiment, les parties prenantes ont un rôle majeur lors des projets d'aménagement et de construction. De plus, nous avons vu tout au long de ce travail que la ressource capital social est fortement mobilisée par ces dernières. Nous avons également pu relever ses effets positifs et négatifs dans le secteur. Il nous semble donc nécessaire de nous intéresser au concept de parties prenantes, et en particulier par rapport à la RSE.

1.1. Les parties prenantes et la RSE

Saulquin (2008) rappelle cependant la définition issue du livre vert de la Commission des Communautés Européennes (2001) : *« La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois »*. (p.4).

Qu'en est-il de la définition du concept de stakeholders (parties prenantes) ?

Marie-Liesse Dovergne (2012) explique qu'en s'intéressant au principe de *« who and what really counts ? »* (Freeman, 1994)*, « la théorie des parties prenantes permet d'identifier les groupes ou les individus en relation avec l'organisation étudiée et susceptibles d'influencer ou d'être influencés par son comportement ».* (p.22). Mullenbach-Servayre (2007), donne la définition du Standford Research Institute (1963) : *« un stakeholder est une personne ou un groupe de personnes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société*. » Mullenbach-Servayre (2007) précise que dans cette définition, *« les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise »* (p.111).

Aggeri et Acquier (2005) retracent l'historique de la théorie des parties prenantes et soulignent notamment que c'est *« depuis la fin des années 90, que la théorie des stakeholders connaît des développements importants qui coïncident avec l'importation croissante des concepts issus de cette théorie dans le discours et les pratiques des entreprises »* (Aggeri et Acquier, 2005, p.3). Mullenbach-Servayre (2007) explique qu'à l'origine, *« le terme stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « stockholder » désignant l'actionnaire et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité […] et que le terme ne s'est vraiment popularisé que dans les années 1980.»* (p.110). L'entreprise effectue des activités dirigées par des personnes, grâce à des personnes et pour des personnes et s'appuient sur différents domaines tels que : le domaine technique, stratégique et humain (Mullenbach-Servayre, 2007). Il est donc important d'identifier comment les parties prenantes et les entreprises s'adaptent à la RSE.

Aggeri et Acquier (2005) rappellent que selon Carroll (1979), *« la notion de stakeholder est un jeu de mots par rapport à celle de stockholder (les actionnaires) et désigne les individus ou les groupes d''individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise »* (p.3).

Ceci nous conduit à nous interroger sur la question du management responsable car l'exigence de la responsabilité au niveau de l'entreprise n'est pas nouvelle dans ce domaine. Les questions que nous nous posons reposent ainsi sur l'attitude et les comportements managériaux que peuvent adopter les *stakeholders* face à la RSE. En effet, comme le souligne Aggeri et Acquier (2205), *« la théorie des stakeholders revêt une dimension à la fois*

compréhensive (comprendre les pratiques des entreprises) et managériale (guider les entreprises à gérer concrètement leurs stakeholders) » (p.5). Pour Bonneveux et Saulquin, (2009) *« la satisfaction des parties prenantes apparait comme un des facteurs déterminants dans une démarche RSE »* (p.172).

Le tableau ci-dessous présente les postures managériales possibles en fonction des attitudes éventuelles des parties prenantes face à la RSE (passive, réactive, active, proactive) (Saulquin, et Schier, 2007).

Tableau 84. Postures managériales face à la RSE (Saulquin et Schier, 2007)

Attitude face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme pour les parties prenantes
Pratique	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte pour mener des actions. Exemple : mise en conformité légale et réglementaire, qualité des produits, gestion des déchets…	L'entreprise ne veut pas que les risque sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemple : Sponsoring et activités caritatives, communication environnementale, recrutements locaux…	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemple : Eco conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH…	Politiques de RSE définies pour les PP. CO construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises.
Posture	Mécaniste	Opportuniste & Cosmétique	Processuelle	Engagée

Source. BONNEVEUX E. et SAULQUIN J.-Y., (2009). *« L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », Management & Avenir, (n° 23), pp. 170-186.*

L'analyse et l'identification des *stakeholders* peuvent favoriser la réduction des risques mais aussi faciliter l'inscription des entreprises dans une stratégie de RSE (Acquier et Gond, 2005). Pour Cazal, (2011), les *stakeholders* d'une entreprise est l'ensemble des personnes auxquelles elle se doit d'être responsable et sur qui elle doit s'appuyer afin de garantir sa durabilité. Dans les tableaux suivants, nous apportons un éclairage par rapport aux différentes typologies de parties prenantes ainsi que les principes clefs de la RSE pour chaque typologie, d'après la pensée de Freeman (1984).

Tableau 85. Les 10 typologies de parties prenantes (*stakeholders*) et leurs principes fondamentaux de la RSE (Freeman, 1984)

	ACTIONNAIRES ET PROPRIETAIRES	EMPLOYES	CLIENTS	DISTRIBUTEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX	FOURNISSEURS
	Personnes ou entités qui possèdent des actions ou qui participent au développement de l'entreprise. Dans les sociétés de capital, on distingue les actionnaires majoritaires des minoritaires. Selon leur personnalité juridique, on les différencie entre actionnaires individuels et actionnaires. Les employés peuvent également être actionnaires.	Personnes qui travaillent dans l'entreprise et qui ont un contrat de travail ou professionnel qui sont rétribuées.	Personnes qui achètent ou consomment un bien fabriqué par l'entreprise . Deux types de clients : → Le consommateur → L'acheteur	Personnes qui facilitent la commercialisation des produits de l'entreprises	Personnes qui vendent quelque chose à une entreprise afin qu'elle puisse développer l'ensemble de ses activités.
PRINCIPES CLEFS DE LA RSE POUR CHAQUE TYPOLOGIE (STAKEHOLDERS)	**Gouvernance de l'organisation**	**Droits de l'homme & Santé/Sécurité**	**Santé/Sécurité & Ethique commerciales**	**Ethique commerciale & Chaîne de valeur**	**Chaîne de valeur & Comportement responsable**

Tableau 85(a). Les 10 typologies de parties prenantes (*stakeholders*) et leurs principes fondamentaux de la RSE (Freeman, 1984)

	CONCURRENTS	AGENTS SOCIAUX	ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	COMMUNAUTE LOCALE	POPULATION
	Personnes qui fabriquent le même produit que l'entreprise, pour la même clientèle.	Groupes d'intérêt publics qui par leur actions peuvent influencer de manière déterminante sur la gestion des entreprises dans le présent et en tenant compte du futur.	Législateurs, autorités administratives indépendantes, pouvoirs publics locaux, régionaux, nationaux et internationaux qui détiennent un pouvoir dans la configuration du marché juridiques sur lequel les organisations développement leurs activités.	Associations professionnelles, analystes financiers, syndicats, ONGs locales, etc.	Personnes, organisations, consommateurs en général qui n'ont pas de relation directe avec l'entreprise.
PRINCIPES CLEFS DE LA RSE POUR CHAQUE TYPOLOGIE (STAKEHOLDERS)	**Ethique commerciale & Gouvernance de l'organisation**	**Santé/Sécurité & Protection de l'environnement**	**Prise en considération de tous les principes**	**Santé/Sécurité – Protection de l'environnement & Humanisme stratégique**	**Santé/Sécurité – Protection de l'environnement – Ethique commerciale & Humanisme**

La mise en place de la RSE dépend finalement de notre propre responsabilité face aux autres, ce qui est la base fondamentale de la RSE. La responsabilité dépend de l'être humain et de ses actions libres qui affectent les autres. Comme nous l'avons vu, il est important de définir les comportements à adopter pour être responsables et de bien déterminer quelles sont les parties prenantes de l'entreprise. Cela revient à déterminer les buts des comportements, et à analyser le type de stakholders qui travaillent dans l'entreprise ou qui sont en relation avec elle (Acquier et Gond, 2005).

1.2. Les risques, les objectifs et les contraintes lors d'un projet

Lorsque les parties prenantes sont en charge d'un projet, elles doivent identifier les objectifs et la nature des risques qui peuvent survenir de manière à les anticiper. Elles doivent également veiller à agir de manière responsable. Cette responsabilité passe notamment par la mobilisation de la ressource capital social, cette dernière devant garantir à limiter les risques et les contraintes afin de répondre aux objectifs du projet.

Nous présentons en détail les risques, les contraintes et les objectifs que suppose un projet.

- ***Les risques***

On relève **deux types de risques**. D'une part, il y a les risques liés aux études. On parle alors de *« risques fonctionnels qui relèvent d'une insuffisance dans la définition et dans l'expression des besoins ou de changement des besoins dans le temps ; de risques d'incohérence d'interface bâtiment/équipements ; de risques financiers qui sont en partie liés à une mauvaise identification des contraintes »* (ANAP, *n.d,* en ligne). D'autre part, on identifie les risques liés à *« la réalisation et à la direction des travaux comme les risques temporels qui sont liés à des dérives de délais d'études, d'approbation et de réalisation ; les risques juridiques qui correspondent à une maîtrise imparfaite de la procédure (recours, contrôle de légalité) ; les risques d'accidents d'exploitation qui sont liés à un défaut de qualité ou de fiabilité d'une partie de l'ouvrage ; les risques d'entreprise qui sont imputables à la défaillance d'une entreprise en cours de chantier »* (ANAP, *n.d*, en ligne). L'organisation d'une opération et le choix de sa procédure influencent le niveau de chaque type de risque qu'il convient donc d'évaluer.

- ***Les objectifs***

Les objectifs quant à eux, sont un sous-ensemble de l'objectif final à atteindre conformément aux cahiers des charges tenant compte des critères : techniques (normes et Document Technique Unifié, DTU) ; évolution constante de la prise en compte par le législateur de données environnementales ; financiers ; délais d'exécution et de livraison. Les objectifs ne peuvent ignorer les risques et inversement. Il est primordial de garder à l'esprit que l'objectif ne peut pas être dissocié du risque. Pour garantir la meilleure optimisation possible du processus d'aménagement et de construction d'un projet, il faut observer certaines caractéristiques. En ingénierie du bâtiment, les objectifs doivent être adaptés et précis et ils doivent être clairement énoncés afin de correspondre aux différents cahiers des charges qui émanent de la maîtrise d'ouvrage. Ces derniers sont issus de synthèses techniques préalables à la rédaction du Dossier de Consultation des Entreprises, (DCE). Ils doivent impérativement correspondre à des missions ou à des compétences (équipe de maîtrise d'œuvre) tout comme aux différentes activités des différents corps d'états techniques (différents corps de métier du bâtiment et des travaux publics).

Chaque objectif correspond à une responsabilité individuelle ou collective. Par responsabilité individuelle, on entend par exemple la défaillance d'une entreprise alors que par responsabilité collective, on souligne la mauvaise qualité et une rédaction du DCE non adéquate (équipe de maîtrise d'œuvre). Lors d'un projet, les objectifs doivent être clairement quantifiables ou déterminés avec précision mais aussi identifiables afin de réduire d'éventuelles discussions quant à la réalisation des objectifs. Par conséquent, il est primordial que l'objectif soit mesurable. Enfin, le contenu des offres et leur analyse fonctionnelle, financière, technique et architecturale, doivent permettre à l'équipe de maîtrise d'œuvre de faire le choix de la meilleure offre possible. A partir de ce travail, c'est ensuite au maître d'ouvrage de se prémunir des risques en s'assurant qu'il a bien les ressources internes ou externes nécessaires et qu'il est suffisamment apte à conduire avec succès ce genre de procédure qui nécessite beaucoup de vigilance pour limiter toute imprécision ou omission.

- ***Les contraintes***

Pour évaluer le succès d'un projet, il faut tenir compte de trois facteurs : la qualité de l'ouvrage, l'échéancier d'exécution (délais) et le coût de réalisation. Ces trois facteurs représentent des piliers qui constituent dans un même temps les trois causes principales des difficultés et problèmes qui se transforment souvent en litiges entre les divers intervenants. Nous ajoutons que les contraintes relatives à un projet sont le résultat d'une part des objectifs et d'autre part des risques. Elles forment une association indissociable de tout projet avec pour constance l'objectif à atteindre.

Dans le cas où ces trois facteurs ne sont pas respectés, cela engendre des problèmes durant la phase de construction. Il faut donc impérativement veiller à sélectionner les meilleures entreprises (parties prenantes) afin de limiter les risques. Au vu de nos observations et de nos enquêtes, nous avons constaté que dans le bâtiment, la sélection des parties prenantes s'opère la plupart du temps par le réseau qui peut également primer sur les compétences des acteurs. Autrement dit, il n'est pas rare de constater que les parties prenantes sélectionnées pour les projets, le sont car elles connaissent soit le maître d'ouvrage et/ou le maître d'œuvre. Tout cela vient illustrer ce que nous avons mis en avant dans notre thèse c'est-à-dire que les arrangements, les échanges, etc. se concrétisent la plupart du temps lors de la sélection des parties prenantes pour et sur de nouveaux projets. Le problème est que si la compétence et les facteurs liés à la qualité, aux délais et aux coûts ne sont pas respectés, cela augmente considérablement les risques. Il peut ainsi y avoir de lourdes conséquences à l'échelle du projet et à terme du secteur.

1.3. Les conséquences du non-respect des trois facteurs (qualité, délais et coûts)

Lors de notre travail de terrain, nous avons été confrontés plus d'une fois au non-respect de ce triptyque. La raison première concerne la sélection des parties prenantes qui privilégie souvent amitié aux compétences. La seconde raison est liée au fait que les projets sont de plus en plus inscrits dans des démarches qui répondent au principe du développement durable. Ces démarches (certifications ou labels) sont souvent lourdes à encadrer et posent de nombreux problèmes quant à leur application. Les parties prenantes doivent également avoir les compétences nécessaires afin de conduire de la meilleure des manières qu'il soit les projets. Les différents problèmes que nous avons observés sont liés au fait que les démarches reposent sur l'application de référentiels non flexibles et universels (français, européens ou internationaux) qui selon les projets, les territoires et les parties prenantes sélectionnées, ne peuvent pas inscrire réellement ces derniers dans le développement durable. L'alternative est alors la fraude. Nous avons constaté sur le terrain que la fraude concerne le non-respect des engagements des parties prenantes à véritablement inscrire les projets en répondant aux différents critères du développement durable. Pour obtenir la certification ou la labellisation, il n'est pas rare de voir les parties prenantes contourner la règlementation par exemple ou bien les normes.

Nous reprenons l'analyse de contenu sur la perception du développement durable par les parties prenantes que nous avons traitée dans la s*ous-section* ***1.1.3. L'apparition des enjeux liés au développement durable dans le secteur du bâtiment*** du chapitre 1 de cette thèse.

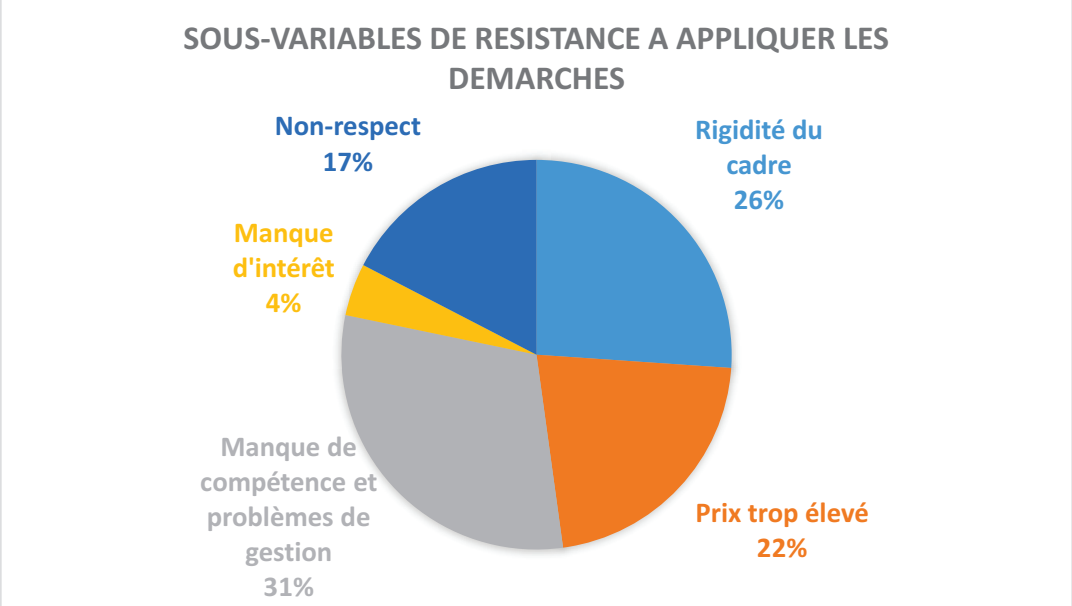
Par rapport à l'analyse de contenu, nous avions relevé que la variable liée à la résistance par les parties prenantes à appliquer les démarches environnementales est majoritaire. Elle a notamment une part de 77% d'après la représentation graphique qui se trouve dans cette même sous-section. A présent, à partir de la même analyse de contenu, nous traitons dans le détail les sous-variables de la résistance à appliquer les démarches en profondeur afin de justifier les arguments que nous avons exposés en amont.

Tableau 86. Analyse de contenu des sous-variables de la résistance à appliquer les démarches environnementales

VARIABLES	OUTIL POLITIQUE / OUTIL MARKETING	RESISTANCE A APPLIQUER LES DEMARCHES				
Sous-variables		Rigidité du cadre	Prix trop élevé	Manque de compétences et problèmes de gestion	Manque d'intérêt	Non-respect
TOTAL	7	6	5	7	1	4
TOTAL	7	23				

La fréquence liée au manque de compétences et de problèmes de gestion est de 7. Celle concernant la rigidité du cadre des démarches est de 6. Le prix enregistre une fréquence de 5. Le non-respect qui conduit à la fraude, 4. Le manque d'intérêt, 1.

Figure 56. Représentation graphique des sous-variables de la résistance à appliquer les démarches



Par rapport au graphique ci-dessus, nous relevons que le manque de compétences et les problèmes de gestion ont une part de 31%, suivis de la rigidité du cadre de ces démarches (26%). Le prix élevé a une part de 22%. Le non-respect, de 17%. Le manque d'intérêt est de 4%.

Même si les démarches sont le reflet de l'innovation et par conséquent d'une certaine compétitivité, elles engendrent dans un même temps une baisse de la qualité et donc de la compétitivité car elles ne sont pas forcément respectées et que les parties prenantes ne possèdent pas toujours les compétences requises. Le manque de compétences est souvent dû à une sélection des parties prenantes qui se base sur l'appartenance à un réseau. Par rapport à nos résultats, nous pouvons valider nos observations sur le terrain. Nous nous sommes alors interrogés par rapport à la garantie des démarches utilisées : ***comment s'assurer que ces démarches s'inscrivent réellement dans le développement durable et respectent ainsi les engagements des parties prenantes ?*** Nous avons ainsi mis en place une démarche environnementale, par la création de la marque ECCORA®**,** afin de répondre à cette problématique.

CONCLUSION SECTION 1

Dans cette section, nous avons rendu compte des enjeux du management responsable en réseau et de la RSE pour les projets dans le secteur du bâtiment. Ses enjeux sont liés aux mutations techniques et technologiques notamment en matière de développement mais aussi par rapport aux risques, aux objectifs et aux contraintes que suppose chaque projet. Nous avons pu constater que sur des projets qui doivent répondre à une logique de développement durable encadrée par des certifications et/ou des labels, les parties prenantes ont une mauvaise perception qui est en particulier due à un manque de compétences et de connaissances en la matière. Les conséquences que nous avons observées sont un non-respect de l'application des normes qui passe par la fraude et la corruption. Ces conséquences sont le résultat d'un capital social qui peut être mauvais et qui impacte sur le management en réseau. Si ce dernier est mauvais, alors le management en réseau peut engendrer des risques également. C'est la raison pour laquelle, nous nous intéressons dans cette première section aux parties prenantes face à la RSE car il est nécessaire que leur sélection passe par une mobilisation d'un capital social positif et responsable. En d'autres termes, il faut qu'elle s'effectue par un capital *« putnamien »*. L'objectif est d'inscrire les projets dans un management responsable afin de réduire les risques que nous avons exposés tout au long de cette recherche et qui sont liés à la ressource capital social.

Section 2. L'apport de la RSE par rapport au développement durable dans la structuration des réseaux et pour la coordination de projets

Afin d'inscrire les projets dans une démarche responsable, nous avons orienté notre réflexion vers les apports de la Responsabilité Sociale des Entreprises intégrée à un management spécifique tel que présenté dans cette section. ***Pourquoi la RSE ?*** La RSE permet d'inscrire les projets dans une démarche qui répond à de nombreux principes et ainsi de favoriser la lutte contre la corruption, la qualité des ouvrages, la sélection des parties prenantes, d'augmenter la compétitivité, d'appliquer le développement durable dans toutes ses dimensions. Depuis une quinzaine d'années la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) prend une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations. Les revues scientifiques de gestion, de sociologie, de science politique, d'économie lui ont consacré des numéros spéciaux. ***Ainsi, comme la RSE dépend des comportements des parties prenantes de l'entreprise et de cette dernière, et finalement des individus, cet ensemble ne pourrait-il pas répondre aux attentes de la RSE en s'appuyant sur un style de leadership partagé ou de « co-leadership » entre les parties prenantes ? En d'autres termes, le leadership se partage-t-il et peut-il renforcer l'engagement des entreprises dans la RSE par un partage du leadership entre les stakeholders ?***

2.1. ECCORA® : une démarche co-construite par les parties prenantes dans une dynamique de RSE

La démarche environnementale ECCORA® **(**Environnement – Compétence –Construction – Recherche – Aménagement) est née suite à la création de l'association loi 1901 en mai 2014 : ECCORA. L'association contrôle l'octroi de la marque ECCORA® à partir des rapports d'un consortium d'experts reconnus dans leurs domaines (assistance d'ouvrage, maîtrise d'œuvre de chantier, recherche, etc.) qui mobilisent toutes leurs compétences au service d'une prise en compte de l'environnement qui ne soit plus une contrainte mais un atout pour les projets d'aménagement : réduction des coûts à long terme, valorisation de la biodiversité et du bien vivre, synergie avec les territoires. La démarche correspond à un processus d'accompagnement responsable qui simplifie la prise en charge de la durabilité pour les

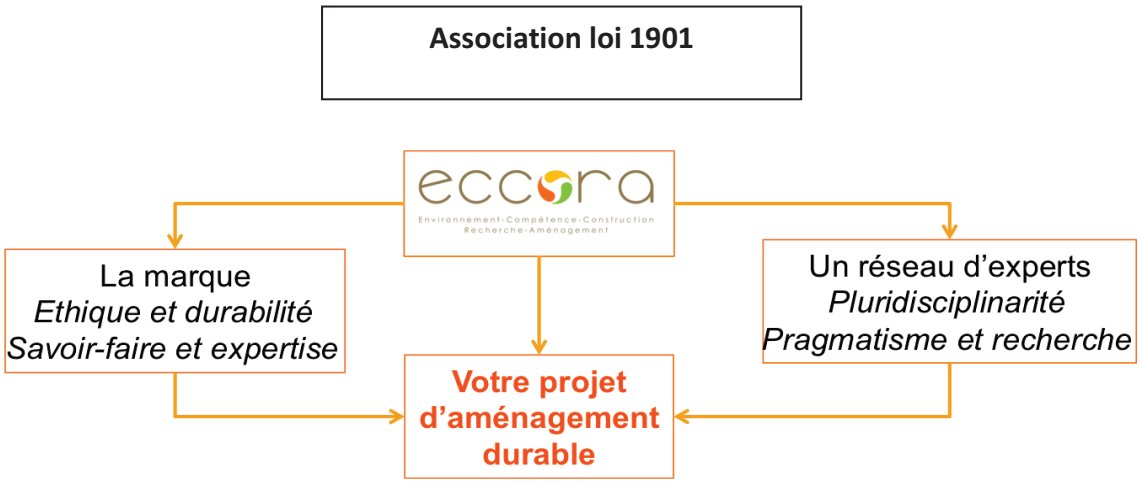
porteurs de projets publics ou privés d'aménagement et/ou de construction et améliore leur visibilité et la valorisation de leurs efforts pour respecter et améliorer leur responsabilité.

La démarche ECCORA® s'applique à toute opération d'aménagement et/ou de construction sans distinction de taille, de procédure, de contexte territorial ou de destination. ECCORA® est une démarche volontaire, co-construite et scientifique qui s'adapte en fonction des projets. Cette démarche favorise dans un même temps : le développement économique, le développement social, le développement territorial, la qualité de vie, la recherche et l'intégration de process innovants. La démarche ECCORA® est un outil de gestion et de préservation de l'environnement. ECCORA® permet de gérer la présence humaine et d'en limiter les effets sur : l'eau, le sol, l'air, qui sont indispensables au maintien de l'équilibre des écosystèmes et de leur biodiversité. La démarche vise aussi à lutter contre les pollutions : déchets, transports, eaux usées, consommation de papier, consommation d'énergie, etc.

ECCORA® implique aussi dès le début d'un projet, les différentes parties prenantes autour de principes simples, compréhensibles et pragmatiques qui répondront aux attentes des différents acteurs : concepteurs, réalisateurs, utilisateurs, collectivités territoriales. L'association ECCORA propose également des formations responsables à destination des acteurs du secteur de l'aménagement : sensibilisation à la réglementation, management responsable. Une des valeurs ajoutées de la démarche est de former les parties prenantes **tout au long des projets** car ces dernières n'ont parfois pas le temps nécessaire afin de suivre des formations. Ce manque survient car les parties prenantes sont préssurisées à cause des dysfonctionnements du secteur, ce qui augmente leur investissement en terme de temps sur les projets et par conséquent diminue l'accès à la formation. Le manque de temps pour se former renforce les contraintes liées aux démarches elles-mêmes car les parties prenantes ont tendance à se désolidariser sur les projets qu'elles jugent trop compliquées et rigides. Cela pousse ces dernières à contourner les obligations afin de faire face aux contraintes. Les conséquences sont que les démarches ne sont pas bien conduites et que cela pèse sur la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail. C'est la raison pour laquelle, nous avons veillé à penser le développement durable et la RSE dans notre démarche ECCORA® en nous appuyant sur une co-construction des projets avec les parties prenantes. Outre les lignes de conduite que peut donner la démarche, elle implique les parties prenantes dès le début des projets tout en les sensibilisant afin de garantir les notions de durabilité et de responsabilité.

De plus, la démarche ECCORA® s'organise autour d'un partage du leadership afin de favoriser l'intégration des projets d'aménagement et/ou de construction dans une perspective durable et en veillant à garantir les normes relatives à la qualité, à l'environnement, à la santé et à la sécurité. Le respect de ces normes est renforcé pas le socle de la démarche : la norme ISO 37001. Cette norme lutte contre la fraude et la corruption. Cet ensemble de normes repose sur la mise en place d'un Système de Management Intégré Responsable (SMIR) qui vise à garantir l'éthique des projets et le respect de la réglementaion. La démarche ECCORA® est un processus qui vise à encadrer les projets dans une démarche de RSE. L'association, en fonction des projets, valide ou non les différentes phases de la démarche par des audits. Si une étape est validée alors les parties prenantes peuvent utiliser le logo de la démarche afin de communiquer.

Figure 57. Représentation du fonctionnement de la démarche ECCORA®



Le but de la démarche est de limiter les risques de corruption qui peuvent être la conséquence de la sélection des parties prenantes, en particulier si celle-ci s'appuie sur des échanges entre acteurs et donc sur leur capital social. Si le capital social est bon, le projet, même si le « risque zéro » est rarement atteint, s'inscrit dès le début dans une logique responsable qui permet de veiller à respecter les normes. Cela renforce l'éthique de la démarche sans augmenter les risques de devoir les contourner.

Au-delà des enjeux relatifs au développement durable, la démarche ECCORA® intègre un volet relatif à l'ingénierie financière car un projet comporte des risques financiers et se doit d'être géré de manière à réduire les coûts pour les parties prenantes. Pour gérer l'enveloppe budgétaire des projets, ECCORA® intègre aussi une approche thématique (AT) qui est une synthèse des objectifs, des besoins spécifiques de chaque projet ainsi que des solutions à apporter par les parties prenantes. Elle permet d'identifier la faisabilité des projets et d'évaluer les coûts. Les projets sont construits avec les parties prenantes ainsi que les membres de l'association. Cette démarche rentre dans une logique de co-leadership développée par les parties prenantes compétentes sur chaque projet.

- ***Inscription de la RSE dans le management responsable d'ECCORA® pour lutter contre les menaces et les dysfonctionnements dans le secteur du bâtiment***

Nous présentons ici la démarche que nous avons créée lors de notre travail au sein du Bureau d'Etude Technique : ECCORA®.

Le processus de la démarche ECCORA

Le processus se déroule en cinq étapes qui constituent le management responsable de la démarche et qui repose sur un référentiel qui se compose de trois éléments indissociables : un Système de Management Intégré Responsable et d'Audit (SMIR.A), un volet relatif à l'Ingénierie Financière, (IA) et une Approche Thématique, (AT).

Les cinq étapes de la démarche ECCORA :

1. contractualisation de la démarche ;
2. formalisation des enjeux, des objectifs du projet et des résultats souhaités ;
3. audits de vérification du management de projet ;
4. annonce officielle de la conformité des engagements ;
5. communication et valorisation de l'engagement.

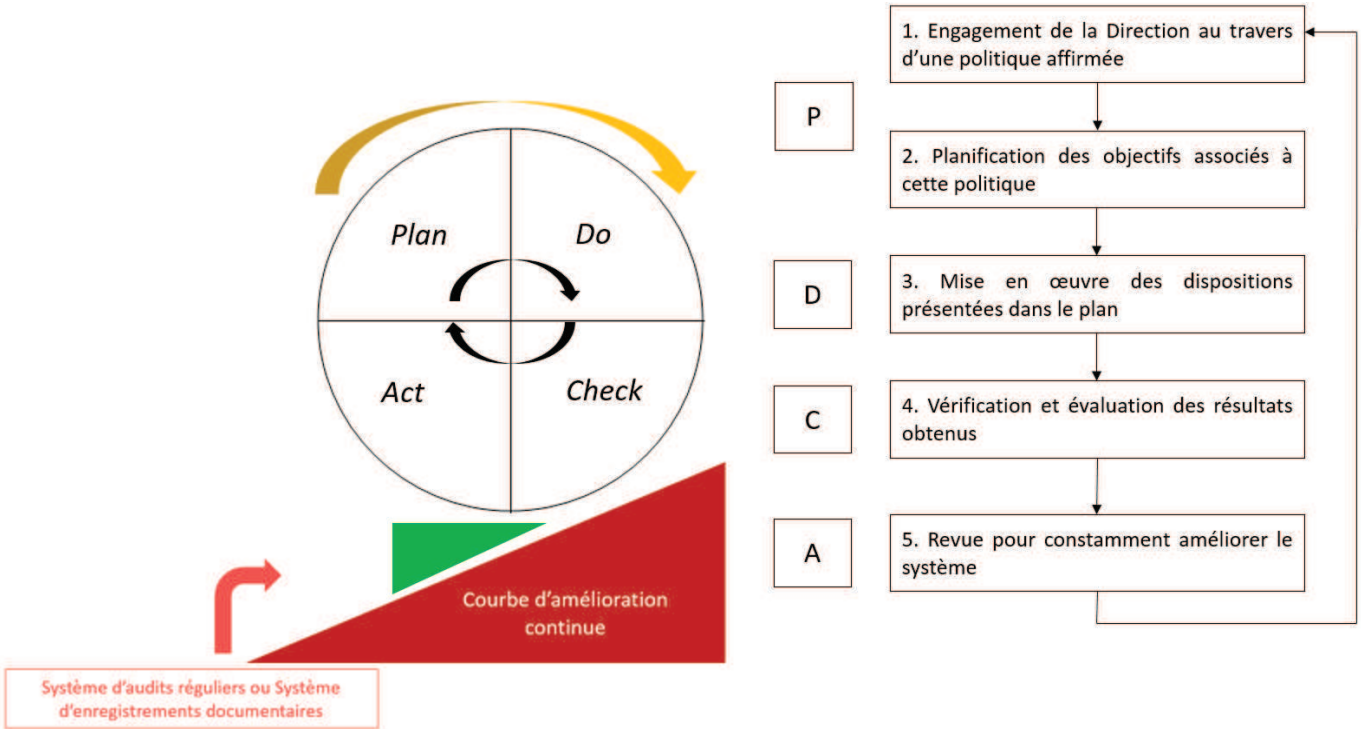
- ***Le référentiel ECCORA : SMIR.A, IF et AT***

<u>Le Système de Management Intégré Responsable et d'Audit</u>

Le Système de Management Intégré Responsable comprend les normes relatives à la qualité, à la sécurité et la santé au travail et à l'environnement. Le respect de ces normes repose sur la norme ISO 37001, clef de voute du SMIR qui veille à réduire les risques de non-respect des normes. Le SMIR repose sur l'amélioration continue et sur **le cycle PDCA**. Le cycle PDCA correspond à : *« to plan »*, *« to do »*, *« to check »* et *« to act »* et se construit autour de ces quatre étapes. La première étape : *« to plan »* sert à planifier la réalisation. La seconde étape *« to do »* représente la construction à proprement parler du système de management. S'agissant d'une boucle d'amélioration continue, le système entre alors dans l'étape 3 *« to check »*. Autrement, dit, le contrôle. L'étape 3 représente les indicateurs qui sont utilisés afin de vérifier que le système tel qu'il a été bâti lors de l'étape 2 est bien conforme lors d'une revue de direction dans laquelle sont décidées les actions à mettre en place lors de l'étape 4, *« to act »*.

C'est la raison pour laquelle les audits viennent renforcer le déroulement du SMIR en s'appuyant une boucle récursive des différentes étapes du cycle PDCA.

Figure 58. Roue de Deming, symbole de l'amélioration continue

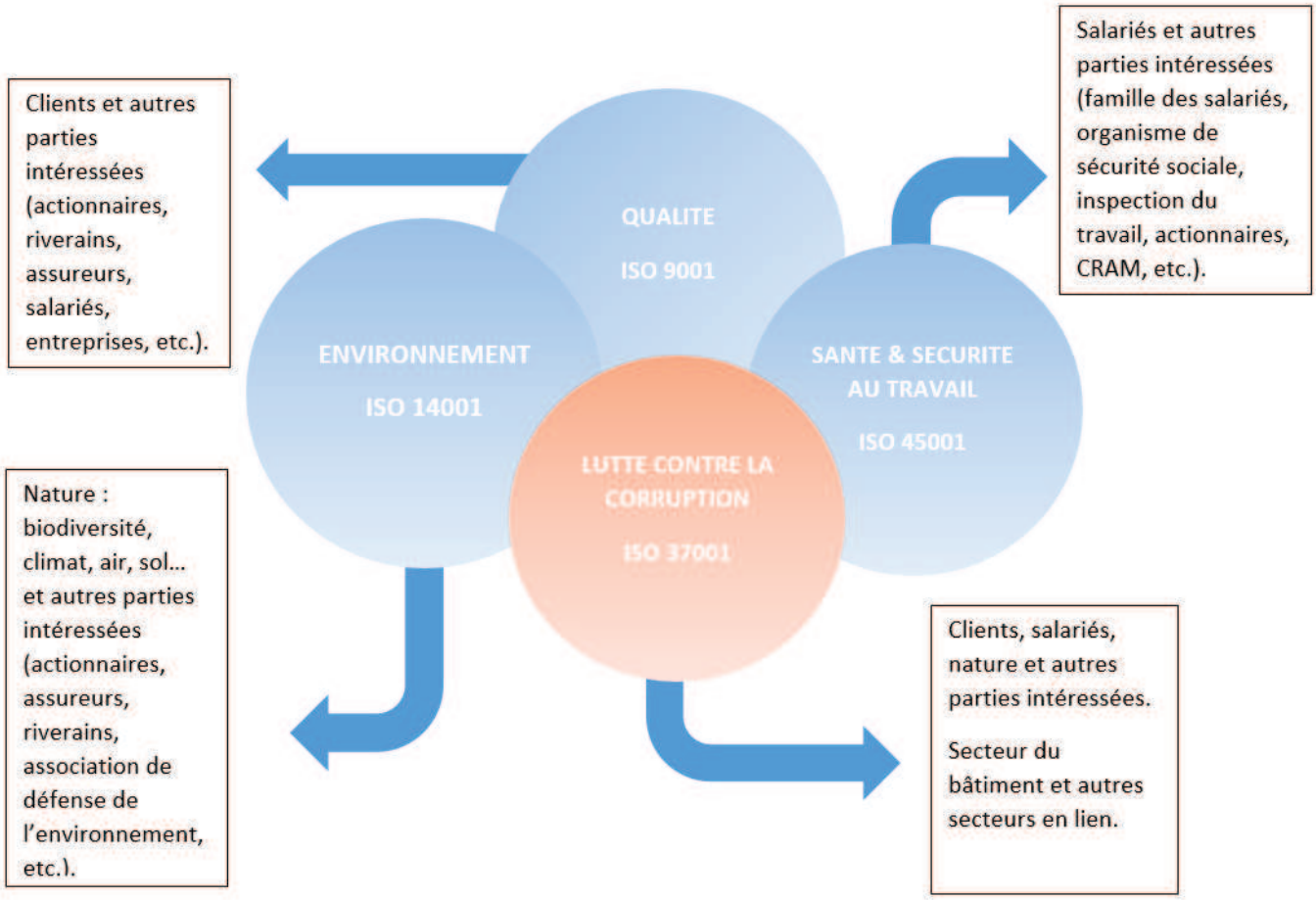


Source. FERNANDEZ A., (n.d). « Méthode de gestion de la qualité : la roue de Deming et le PDCA », en ligne.

Les objectifs du PDCA sont l'amélioration du système pour que les objectifs de départ soient atteints ou pour permettre la correction des éventuels écarts constatés. Une fois ces actions validées, elles sont planifiées dans une nouvelle Etape 1 : *« to plan »*. Ceci entraîne ensuite une nouvelle boucle d'amélioration.

Dans cette boucle d'amélioration continue, le facteur lié à la lutte contre la corruption vient renforcer les trois facteurs (normes) pris en compte qui sont la qualité, la sécurité et la santé au travail et à l'environnement. Cet ensemble constitue un Système de Management Intégré Responsable auquel nous avons ajouté des phases d'audits afin de contrôler s'ils sont bien respectés. Il s'agit ainsi d'une approche systémique de chaque projet d'aménagement et de construction. Chaque facteur est contrôlé par des phases d'audit afin de garantir l'éthique de la démarche ECCORA®. Il est également demandé aux parties prenantes des projets de rédiger des documents garantissant leurs engagements respectifs comme les chartes d'obligation, de développement durable, du respect du SMIR d'ECCORA®, de l'organisation du chantier via une charte chantier vert, de l'adéquation des documents d'urbanisme, etc. Les chartes renforcent l'engagement des parties prenantes, garantissent l'éthique et la transparence des projets.

Figure 59. Les enjeux communs du Système de Management Intégré Responsable d'ECCORA



La norme ISO 37001 relative à la lutte contre la corruption veille à la qualité, à la santé et à la sécurité au travail et à l'environnement lors de la conduite de projet. Sensibiliser les parties prenantes à cette norme par l'inclusion d'un management formateur responsable lors des projets vient renforcer le caractère durable et responsable de la démarche auprès des parties prenantes ainsi que de sa perception auprès populations locales. La norme ISO 37001 permet de réduire les risques de dérives liés aux conditions des normes relatives à la qualité ISO 9001, à la santé et à la sécurité au travail ISO 45001 et à l'environnement ISO 37001.

Outre le SMIR.A que nous avons présenté, le référentiel ECCORA® intègre un volet relatif à l'ingénierie financière (IA) ainsi qu'une approche thématique (AT). L'IA et l'AT renforcent la réduction des risques de fraude et de corruption sur les projets. En effet, un projet suppose des obligations, des risques et des contraintes et ne peut pas seulement tenir compte de l'application et du respect des normes relatives à la qualité, à la santé et à la sécurité et à

l'environnement car elles ont un coût. Si le coût pour y répondre est trop élevé pour les parties prenantes, cela peut engendrer des effets néfastes et un jeu de négociation et d'arrangements entre ces dernières peut apparaître. Selon leurs comportements et leurs stratégies managériales, les parties prenantes peuvent être tentées de frauder, ce qui entraîne la corruption sur les projets et donc cela ne garantit pas l'application et le respect des normes utilisées.

Par conséquent, il est important de tenir compte de l'enveloppe budgétaire des projets et surtout de leur faisabilité qui est listée au travers de divers objectifs à atteindre afin de réduire les risques de fraude et de corruption. L'enjeu est aussi d'identifier les objectifs réalisables et ceux qui ne le sont pas. Il ne s'agit plus d'utiliser ces démarches comme outil de communication pour les parties prenantes mais d'un véritable accompagnement qui garantit la lutte contre la fraude et la corruption. Lutter contre la fraude et la corruption est la clef de voute qui peut garantir la totale prise en compte et le respect des normes. Toutefois, ce système reste flexible : selon les projets, il ne repond pas aux mêmes normes bien que certaines d'entre elles soient systématiquement integrées (aménagement urbain, environnement, matériaux, etc).

Approche thématique

L'approche thématique (AT) sert à lister les objectifs obligatoires de certaines normes et de la règlementation conforme au bâtiment mais aussi à lister d'autres buts à atteindre. L'AT permet aux parties prenantes d'avoir une lisibilité sur les objectifs, les moyens et les ressources à déployer pour y parvenir. Elle permet également de lister les objectifs non-réalisables. Tous les thèmes abordés dans l'AT s'inscrivent dans un même temps dans une approche de développement durable dans le présent et dans le futur, que cela soit en termes d'aménagement, de construction, de management responsable, de ressources et de moyens utilisés. Outre les exigences en matière de préservation des ressources, de la biodiversité, de la sécurité, de la santé, qui sont obligatoires pour tout projet, l'approche thématique peut intégrer d'autres enjeux en cohérence avec chaque projet. Il ne s'agit pas pour les parties prenantes de répondre à une contrainte pour obtenir seulement la certification mais d'y répondre si le contexte le permet. Si le contexte ne le permet pas et que certaines obligations, outre celles énoncées ci-dessus ne peuvent pas être remplies, les imposer aux parties prenantes ne ferait que renforcer le contournement des normes et des obligations et ainsi favoriser la fraude et le risque de corruption. De plus, répondre à une norme coûte de l'argent. Il est primordial d'étudier l'enveloppe budgétaire de tout projet et de mettre en œuvre un système permettant de la gérer. La démarche ECCORA® intègre un volet relatif à l'ingénierie financière afin d'analyser comment s'opère la gestion des transactions par les parties prenantes des projets. L'ingénierie financière garantit la performance économique de la démarche ECCORA®.

Ingénierie financière

Dans ses relations financières (relations ayant trait à la collecte des ressources et à la gestion des actifs financiers), l'entreprise doit gérer une transaction d'achat. Face aux conditions bancaires, les entreprises se basent sur l'autonomie de la direction financière, l'indépendance des différentes fonctions financières (notamment la trésorerie) et l'analyse des relations avec les banques (rythme et objet des négociations, type de la relation – stabilité ou mise en concurrence) (Belletante, 1991). Un des éléments de la décision et de la relation financières est pour Belletante, l'information (1991). L'ingénierie financière de la démarche ECCORA® repose sur :

- l'analyse comparative (benchmarking) : mesure des résultats et de la compétitivité ;
- l'analyse d'états financiers par ratios ;
- le coût de revient et de prise de décision ;
- la comptabilité de gestion ;
- la comptabilité et le développement durable ;
- les origines et la garantie des fonds.

L'ingénierie financière a pour objectif d'identifier la faisabilité des projets, d'évaluer les coûts, mais aussi de déterminer la nature de l'échange financier. Ce dernier suppose trois caractéristiques : ***l'importance des moyens spécifiques*** à mettre en œuvre pour réaliser l'échange financier (information financière) ; tenir compte de ***l'asymétrie de l'information*** (asymétrie de technicité) ; ***la recherche par la négociation des conditions les plus favorables***, ce qui nous renvoie à la gestion des coûts de transaction (Coase, [1937] ; Williamson, 1985). L'objectif est d'obtenir la meilleure maîtrise de la transaction. Le volet de l'ingénierie financière au-delà de l'importance de la mesure des coûts, de la faisabilité des projets, est également un outil permettant d'identifier les moyens par lesquels et entre quelles personnes s'opère l'échange financier. Ce volet vient renforcer la norme ISO 37001 du Système de Management Intégré Responsable d'ECCORA®. C'est un moyen de recouvrir une problématique de pouvoir et de dépendance des parties prenantes envers certains réseaux dans le secteur. La dépendance et la problématique de pouvoir peuvent parfois engendrer un surcoût de financement ou une inadéquation du programme proposé. L'objectif est d'assurer également une indépendance des parties prenantes et ainsi une plus grande flexibilité en

matière de choix en réduisant les contraintes comme répondre aux demandes d'acteurs qui peuvent favoriser parfois la prise de risques et ainsi l'augmentation des coûts.

- ***Licence de marque***

Chaque étape de la démarche ECCORA® est soumise à un contrôle via un audit et est validée en fonction du travail des parties prenantes du projet (objectifs atteints, moyens et ressources utilisés, etc.). A chaque étape son logo. Chaque logo vient renforcer la garantie et le respect de la démarche à chacune de ses étapes. La licence de marque repose sur la mise en place d'un contrat de bail (louage régit par les règles du Code civil et du Code de la Propriété Intellectuelle). Ce contrat a pour principal objet l'exploitation de la marque ECCORA®. ECCORA® titulaire de la marque confère ainsi au client le droit d'utiliser sa marque selon le cadre du contrat de licence. Autrement dit, la façon dont le client peut l'utiliser.

- **Logo 1 « Projet ECCORA® »** : autorisation requise lors du 2nd audit de contrôle ;
- **Logo 2 « Chantier ECCORA®»** : autorisation requise lors du 3ème audit de contrôle ;
- **Logo 3 « ECCORA® »** : autorisation lors du 4ème audit ;
- **Logo 4 « ECCORA® + année en cours »** : autorisation requise lors de l'audit annuel. Ce logo se verra apposer la date annuelle relative à l'année de l'audit de contrôle.

Nous ajoutons que l'obtention du quatrième logo s'effectue seulement si le client souhaite être audité chaque année, et ceci lorsque le projet est terminé. Il s'agit par le biais de cet audit de contrôler que le client respecte bien ses engagements à terme et pas seulement lors de la réalisation du projet. Cet audit vient renforcer l'ancrage des projets dans une véritable démarche de développement durable responsable.

La démarche ECCORA® permet aux parties prenantes d'encadrer sous toutes ses formes les projets. Elle permet une garantie en matière de développement durable ainsi qu'une réelle transparence des projets. ECCORA® recouvre des obligations en termes de qualité, de santé et de sécurité au travail et d'environnement. Ces obligations reposent sur une norme qui vise à lutter contre la corruption et la fraude (ISO 37001). Ce volet permet ainsi de garantir les obligations que nous venons de citer. La démarche ECCORA® est un exemple de management responsable en lien avec la RSE. Elle repose aussi sur un partage du leadership des parties prenantes par domaines de compétences, ce qui permet de renforcer l'harmonisation des flux de communication, de gestion des projets et vise à réduire les risques et les contraintes sur les projets.

Tableau 87.Exemple de management de la démarche ECCORA® pour un projet : 5 phases clefs

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
INTITULE	Lancement – Etude du projet	Conception des projets	Exécution	Validation de la démarche	Contrôle et suivi annuel
CONTENU	• Présentation du projet ; • Compilation des documents administratifs : Agenda 21, SCOT, PLU, etc ; • Composition de l'équipe.	• Plan d'aménagement et de construction général ; • Cahier des charges constructif ; • Cahier des charges environnemental ; • Cahier des charges de l'aménagement ; • Documents administratifs : chartes d'objectifs, d'engagements, etc.	• Suivi d'exécution de la mise en œuvre de la démarche (réunions mensuelles, une à deux selon l'envergure et les besoins du projet) ; • Documents administratifs : charte chantier vert, etc.	• Validation de la démarche pour les phases 1 à 4.	• Autorisation annuelle d'exploitation et d'utilisation de la marque ECCORA®
PROCESS DE VALIDATION PAR PHASE	• Audit 1 : synthèse des documents.	• Audit 2 : planning de suivi et de contrôle ; • Octroi Logo 1 : « Projet ECCORA® ».	• Audit 3 : validation de la phase exécution ; • Octroi Logo 2 : « Chantier ECCORA® ».	• Audit 4 : valide l'ensemble de la démarche ECCORA® ; • Octroi Logo 3 : « ECCORA® ».	• Audit annuel • Autorisation d'exploitation et d'utilisation de la marque ECCORA® ; • Logo 4 : ECCORA® + année d'obtention.

2.2. Le co-leadership pour fédérer les parties prenantes dans une dynamique de RSE

Afin de se maintenir et de pouvoir répondre aux nouveaux enjeux que suppose le marché, les entreprises doivent s'inscrire davantage dans la RSE et développer leur leadership. Sur un projet de construction, cela revient à repenser la coordination en ne la confiant plus seulement à une personne et à ses assistants, mais à des personnes capables d'harmoniser les flux de communication et d'information au travers d'un partage de leur leadership. Le co-leadership signifie que l'on divise le leadership au travers du partage des prises de décision, la vision, les compétences et le pouvoir. ***Dans un secteur comme celui du bâtiment, le co-leadership peut-il être une solution afin d'inscrire véritablement les entreprises dans une démarche de RSE ?*** Comme nous l'avons vu dans cette recherche, les caractéristiques contingentes du secteur, les nouveaux enjeux en matière de développement durable ainsi que la structuration du secteur autour des réseaux et finalement du capital social, peuvent entraîner des effets pervers. ***Dans ce cas, comment le co-leadership peut-il favoriser l'inclusion des parties prenantes dans la RSE et permettre ainsi aux acteurs de réduire les risques et d'augmenter la qualité et la compétitivité des projets ?***

Les réseaux et par conséquent le capital social ont une part importante dans la structuration du secteur. Ainsi, le leadership peut et doit se développer de manière collective en s'appuyant sur les compétences complémentaires des membres des réseaux créateur de capital social positif afin de renforcer la RSE sur les projets. Le leadership partagé ou le *« co-leadership »* est exercé non plus par une seule personne mais par les membres du groupe qui s'influencent mutuellement, se mobilisent, se soutiennent de manière réciproque et dynamique afin d'atteindre une cible commune tout en s'inscrivant dans une démarche de RSE. Ceci correspond à la dynamique des réseaux qui finalement passe par le comportement des membres. Par exemple, dans le secteur du bâtiment bon nombre d'individus participent à la vie d'un ou plusieurs réseaux dans le but de développer des relations à leur avantage tout en poursuivant un objectif commun, celui du réseau. Cependant, ils doivent dans un même temps répondre aux enjeux et faire face aux menaces qui pèsent sur le secteur.

L'étymologie du terme de leadership provient de la racine indo-européenne, *« lead »*, qui signifie *« aller de l'avant »*, *« franchir un seuil »* ou *« mourir »* (Gauthier, 2013). Avant de faire le lien entre le co-leadership et la RSE, nous donnons dans un premier temps une lecture des origines du co-leadership ainsi que les résultats issus d'une étude empirique conduite en Suède par Klinga *et al*. (2016).

Le co-leadership a été identifié comme une approche qui peut relever les défis managériaux des services intégrés mais les recherches sur le sujet sont limitées. Récemment l'OMS, (the World Health Organization, WHO) a proposé que le leadership soit distribué entre de multiples acteurs qui travaillent ensemble et en dépassant les frontières professionnelles et organisationnelles. Pour l'OMS (2015), distribuer le leadership est une clef pour réaliser des services de santé intégrés et spécialisés. Le co-leadership repose ainsi sur l'idée que le leadership est une activité que plusieurs personnes peuvent partager (Jackson et Parry, 2008).

Le concept de co-leadership a été introduit par Heenan et Bennis en 1999. Ils définissent le co-leadership en prenant l'exemple de deux dirigeants ayant un statut égal et qui partagent les responsabilités de leadership. Dans la littérature, on peut trouver une variété de concepts tels que le leadership collectif, partagé, collaboratif, distribué et émergent (Bolden, 2011). Le co-leadership a démontré plusieurs avantages au niveau organisationnel et managérial y compris une plus grande compétence et des décisions plus fondées (Miles et Watkins, 2007), le développement personnel et l'apprentissage (Wilhelmson, 2006), et l'utilisation efficace de l'expertise (Friedrich *et al.* 2009). Cependant, la littérature indique que certains courants de pensée sont opposés au co-leadership. Cette opposition abordée dans la littérature découle de la résistance au modèle de partage du leadership car il contredit l'idée que le leadership est une position singulière (Toole *et al.* 2002).

- ***Etude empirique sur le co-leadership dans une organisation de la région de Stockholm en Suède***

Cette étude a été présentée dans un article de Charlotte Klinga, Johan Hansson, Henna Hasson, Magna et Andreen Sachs, « Co-leadership – A management solution for integrated health and social care » en 2016. L'organisation étudiée existe depuis 1995 et fait l'objet de cette étude afin d'analyser sa coopération étroite et durable dans la mise en œuvre d'un modèle de traitement partagé entre les services de santé mentale fournis par le conseil du Comté et les services sociaux municipaux (Klinga *et al.* 2016). Cette organisation est inscrite dans la RSE car elle répond au domaine de la santé et de la sécurité. Cette étude s'appuie sur des recherches empiriques antérieures sur le même cas (Hansson et al. 2012).

Ces études ont démontré l'importance probable du co-leadership pour le développement et le maintien de l'intégration. Dans la présente étude, les auteurs se concentrent sur quatre centres appartenant à l'organisation intégrée. Les organisations étudiées sont des centres destinés aux personnes de plus de 18 ans souffrant de maladies mentales chroniques et sévères causant des incapacités permanentes et qui ont besoin de services de santé mentale et de services sociaux.

La santé et les soins sociaux offerts par les centres sont organisés en équipes interprofessionnelles de 10 à 20 employés qui font partie des services de santé mentale employés par le conseil du Comté et les services sociaux municipaux. Les groupes professionnels comprennent principalement les infirmières, les travailleurs sociaux, les physiothérapeutes, les ergothérapeutes et les psychiatres. Chaque centre est géré par un co-leadership partagé par deux leaders égaux. Les dirigeants eux-mêmes appliquent cette solution de co-leadership en indiquant qu'ils partagent la responsabilité de la gestion. Ainsi, les participants à l'étude sont des gestionnaires de première ligne qui ont leur origine dans les deux principales organisations. Les deux leaders partagent la responsabilité des services de santé mentale et de soins sociaux et de la gestion des équipes.

La méthode de collecte des données repose sur une analyse qualitative, et plus précisément sur des entretiens semi-directifs réalisés en deux étapes. L'analyse de cette étude porte sur le co-leadership qui repose sur la responsabilité du budget, les questions d'environnement de travail, les ressources humaines, les opérations quotidiennes et le développement des services. Dans cette organisation, les gestionnaires travaillent en étroite collaboration avec le personnel et les utilisateurs du service qui font partie de l'équipe. Toutes les interviews ont été

enregistrées, retranscrites par verbatims et analysées à l'aide d'une analyse de contenu dirigée comme décrit par Hsieh et Shannon (2005).

L'étude est divisée en deux parties. La première partie repose sur l'analyse des déclarations des informateurs concernant les conditions préalables essentielles à l'exercice du co-leadership. La deuxième partie concerne l'opérationnalisation du co-leadership et son impact sur l'intégration durable de la santé et des soins sociaux.

Résultats de l'étude empirique par partie

Partie 1 : Analyse des déclarations des informateurs concernant les conditions préalables essentielles à l'exercice du co-leadership

Deux catégories concernant les conditions préalables essentielles à l'exercice du co-leadership ont été identifiées : ***les conditions contextuelles ainsi que les conditions préalables personnelles et interpersonnelles.***

1. ***Les conditions contextuelles*** reposent sur les efforts conjoints pour construire l'organisation intégrée sur une longue période et l'idée fortement ancrée de co-leadership comme solution de gestion. Ces conditions jouent un rôle crucial dans le succès du co-leadership. Le co-leadership au niveau managérial a été identifié comme une condition préalable importante car les gestionnaires leaders ont été perçus comme des modèles et des porteurs de la culture. La création d'une culture unifiant l'ensemble du personnel a été signalée comme une condition préalable importante pour la direction conjointe d'un service intégré.
2. ***Les conditions préalables personnelles et interpersonnelles*** se divisent en deux sous-catégories : le rôle de gestion, les caractéristiques et capacités personnelles. Le contact avec le personnel et les utilisateurs de services a également souligné l'importance d'être clair sur l'équipe de gestion composée de deux dirigeants égaux de gestion d'un service commun. Les deux dirigeants ont également veillé à garantir leur investissement en terme de temps ce qui est primordial pour comprendre et gérer l'ensemble.

Partie 2 : Opérationnalisation du co-leadership et impact sur l'intégration durable de la santé et des soins sociaux

Trois catégories liées à la pratique quotidienne du co-leadership ont été identifiées: **tâches de gestion (management), opérations quotidiennes et développement du leadership.**

1. ***Management*** : la gestion des services intégrés par le co-leadership se caractérise par le maintien des ressources en personnel, ce qui exige que les deux dirigeants soient prêts à « donner et prendre » et parfois même à « reculer ». Cette flexibilité a été décrite comme l'une des clés de la réalisation de l'intégration durable de la santé et des soins sociaux comme indiqué dans les entrevues de la deuxième étape.
2. ***Activités quotidiennes*** : le partage de bureaux est important pour se tenir au courant de ce qui se passe au centre. Il a contribué à des mises à jour naturelles sur la situation des services ainsi qu'à une implication dans les questions concernant les deux secteurs.
3. ***Développement du leadership*** : la prise de décisions conjointe a été décrite comme quelque chose qui pourrait être difficile surtout si l'expérience précédente était d'être un gestionnaire unique. Cependant, les difficultés liées à l'action dans le cadre d'une équipe de co-direction sont compensées par les avantages en termes d'auto-développement et de confiance qui repose sur la coopération entre individus.

L'un des résultats les plus significatifs de la présente étude est l'importance du co-leadership pour l'intégration durable de la santé et des soins sociaux. Le co-leadership exercé dans un centre intégré et co-situé a permis aux gestionnaires de traiter les besoins et les problèmes des utilisateurs de services de manière plus holistique et efficace. Un autre avantage de la co-direction a été la coopération continue, la création d'un environnement pour l'apprentissage et le soutien des gestionnaires. Le modèle de coopération transfrontalière à l'échelle de l'organisation qui reconnaissait le co-leadership comme une solution managériale, était une condition préalable importante à la performance du co-leadership dans le domaine de la santé intégrée et des soins sociaux.

Pour les auteurs, l'avantage d'avoir deux gestionnaires qui possèdent différents domaines de responsabilités et qui travaillent ensemble dans les services intégrés de santé et de services sociaux, permet d'offrir une prestation de soins plus holistiques. **Les conclusions de cette étude sont que le co-leadership appliqué comme solution pour la gestion des services de soins intégrés peut être étendue à d'autres types d'organisations complexes**

2.3. La RSE et la lutte contre la corruption et le racket (Norme ISO 37001)

Fournier (2016) définit l'ISO comme *« les pratiques communes pour les entreprises en se basant sur des domaines de la RSE »* (en ligne). L'ISO s'appuie sur *« les questions du management social, environnemental et énergétique afin de définir des normes qui guident les entreprises pour qu'elles s'inscrivent dans une démarche de RSE »* (Fournier, 2016, en ligne). Généralement, c'est à l'aide de certifications ou de labels répondant à une ou plusieurs normes dans un domaine spécifique que les entreprises s'inscrivent dans une démarche de RSE. Dans le secteur du bâtiment par exemple, il existe des certifications et des labels qui aident les parties prenantes des projets à les inscrire dans des démarches qui respectent l'environnement et qui favorise le cacractère durable de ces derniers. Ces démarches tiennent compte de l'aménagement urbain durable, des matériaux utilisés, de l'organisation du chantier et veille à la qualité de vie des populations durant le chantier ainsi que des futurs résidents. Elles permettent également d'inscrire les projets dans des dynamiques qui permettent de développer les territoires (création d'emploi par exemple). Toutefois, ces démarches outre les normes de conduite qu'elles donnent aux parties prenantes, n'évaluent pas la performance des entreprises. Ces démarches reposent sur des référentiels et répondent à certaines normes ISO et sont souvent utilisées par les parties prenantes pour communiquer sur le développement durabl sans toutefois détenir les compétences suffisantes pour garantir l'application et le respect total de ces démarches (respect des normes, etc).

Nous avons observé qu'il n'est alors pas rare de voir apparaître des tensions par rapport à l'application des référentiels des certifications et ou des labels, ce qui engendre des comportements déviants de la part des parties prenantess. En d'autres termes, si une collectivité souhaite certifier un projet, il faut que ce dernier réponde à des critères de développement durable et pour cela il faut que les parties prenantes soient compétentes dans ce domaine. L'utilisation simple d'une certification ne peut pas garantir la totale prise en compte du développement durable si les parties prenantes du projet ne possèdent pas toutes les compétences nécessaires. La conséquence d'un manque de compétences est que les parties prenantes en charge de conduire les projets (maîtrise d'œuvre par exemple) établissent des stratégies et font appel à leur capital social afin de contourner certaines normes et de s'arranger. Lorsque qu'une demande de certification ou de labelisation est lancée, l'enjeu est bien évidemment qu'un projet soit certifié. En obtenant la certification d'un projet, les parties prenantes peuvent ensuite communiquer sur leurs compétences, leur engagement, etc.

Toutefois, la fraude n'est jamais très écartée car le manque de compétences peut entraîner des coûts supplémentaires lors de la réalisation des projets mais aussi une communication négative sur les entreprises en cas de non-obtention de la certification et/ou de la labelisation. L'enjeu est alors de tout faire pour obtenir la certification, quitte à frauder et à utiliser des pratiques liées à la corruption. Par exemple, un maître d'oeuvre s'arrange avec un bureau d'études géotechniques afin de valider la qualité du sol sur lequel un projet doit s'implanter alors que les études démontrent que ce dernier n'est pas de qualité. La solution pour ne pas payer des études supplémentaires et ne pas rectifier le tir est alors de frauder et de s'arranger par divers moyens.

La conséquence est qu'à termes, les certifications ne sont plus utilisées pour leur principe fédérateur mais comme outil de communication et sont menacées car parfois certaines parties prenantes n'hésitent pas à contourner les normes pour faire certifier des projets en s'arrageant entre elles. La garantie totale des démarches n'est pas respectée et la performance des entreprises, non-évaluée. Afin d'éviter les comportements déviants, il est nécessaire de tenir compte dans les projets des compétences et ainsi de la performance des parties prenantes (environnement, matériaux utilisés, aménagement urbain, etc) mais également de la norme ISO 37001 qui comprend les systèmes de management anti-corruption, ce qui peut permettre de réduire les risques et de garantir le bon usage des démarches.

- ***La norme ISO 37001 : système de management anti-corruption***

L'ISO 37001 est une norme de système de gestion anti-corruption publiée en octobre 2016. Dans l'article en ligne *« ISO 37001, Systèmes de management anti-corruption - Exigences et recommandations de mise en œuvre »* publié en 2016 sur le site internet de l'Organisation Internationale de Normalisation, cette norme *« définit les exigences et fournit des préconisations pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration d'un système de management anti-corruption. Le système peut être autonome ou intégré à un système de management global »* (en ligne).

La norme couvre les risques de corruption suivants en ce qui concerne les activités de l'organisme (Site internet Organisation Internationale de Normalisation, 2016) :

- corruption dans les secteurs publics, privés et sans but lucratif ;
- corruption par l'organisme, par le personnel de l'organisme ou par les partenaires commerciaux de l'organisme agissant pour le compte de l'organisme ou dans son intérêt ;
- corruption de l'organisme, du personnel de l'organisme ou des partenaires commerciaux de l'organisme dans le cadre des activités de l'organisme ;
- corruption directe et indirecte (par exemple, un pot-de-vin offert ou accepté par une tierce partie).

Toujours d'après le site internet de l'Organisation Internationale de la Normalisation, ces risques sont complétés par les lois anti-corruption applicables à l'organisme. Les exigences d'ISO 37001 sont génériques et destinées à s'appliquer à tous les organismes (ou parties d'organisme), indépendamment du type, de la taille et de la nature de l'activité, qu'ils exercent leur activité dans le secteur public, privé ou sans but lucratif. L'ISO 37001 suit la structure générale dite « de haut niveau » adoptée dans les normes de systèmes de management (Site internet Organisation Internationale de Normalisation, 2016).

Afin de lutter contre la corruption, les organisations doivent mettre en œuvre une série de mesures et de contrôles de façon raisonnable et proportionnée pour prévenir, détecter et traiter la corruption, y compris:

- politique anti-corruption ;
- leadership, engagement et responsabilité de la direction ;
- contrôle du personnel et formation ;
- évaluations des risques sur les projets et par rapport aux parties prenantes ;
- contrôles financiers, commerciaux et contractuels ;
- rapports, suivi, enquêtes et révision ;
- action corrective et amélioration continue.

Il est également important de souligner qu'une telle norme doit être intégrée dans des systèmes de management flexibles. En effet, selon les projets certaines normes doivent être prises en compte ou pas. Demander aux parties prenantes de répondre à des objectifs qui ne peuvent pas clairement être atteints poussent à la fraude, et à la corruption. C'est dans ce contexte que doit être mis une démarche de co-leadership pour l'encadrement des projets. Il est important de partager le leadership dans un Système de Management Intégré Responsable

qui comprend des normes relatives à l'environnement, à l'aménagement urbain mais aussi de lutte contre la corruption. C'est par rapport à ce constat que nous avons crée l'association ECCORA qui a donnée naissance à sa marque éponyme.

CONCLUSION SECTION 2

Dans cette section nous avons présenté la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) par rapport aux enjeux du développement durable ainsi qu'à son apport pour réduire les menaces et les contraintes auxquelles doivent faire face les parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Comme nous l'avons démontré, il n'est pas rare de voir apparaître des tensions par rapport à l'application des référentiels des certifications et ou des labels sur des projets, ce qui engendre des comportements déviants de la part des parties prenantes. De plus, le manque de compétences des parties prenantes peut les conduire à établir des stratégies en mobilisant par exemple leur capital social afin de contourner certaines normes et de s'arranger. Afin d'éviter les comportements déviants, il est nécessaire de tenir compte des compétences ainsi que de la performance des parties prenantes par rapport à l'environnement, aux matériaux utilisés, à l'aménagement urbain, etc, mais également de la norme ISO 37001 qui comprend les systèmes de management anti-corruption. La prise en compte de cette norme peut permettre de réduire les risques comme le contournement de normes par exemple et de garantir le bon usage des démarches. La RSE est également un moyen de structurer de manière durable les réseaux et ainsi de favoriser un capital social positif. Afin d'illustrer notre réflexion, nous avons présenté la démarche environnementale ECCORA® qui a pour but d'encadrer et d'inscrire les projets dans le développement durable et par son éthique responsable, dans la RSE. Cette démarche est co-construite par les parties prenantes des projets et s'inscrit dans une dynamique de co-leadership. Elle permet de relever les enjeux sur les projets qui ne sont plus seulement conduits par un seul dirigeant et ses assistants. Il s'agit ainsi de partager le leadership des uns et des autres (diverses institutions) par rapport aux différents domaines de compétences que suppose un projet. Cette démarche permet outre le co-leadership de structurer les réseaux et ainsi le capital social de manière positive et donc de réduire les menaces que peut entraîner cette ressource si elle n'est pas « bonne ».

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Dans ce chapitre, nous avons vu que la sélection des parties prenantes pour les projets d'aménagement et de construction s'opère principalement par la mobilisation des réseaux. Il est donc primordial que cette mobilisation des réseaux, qui pour leur part constituent le capital social des parties prenantes des projets, s'inscrive dans une passant passe par un management responsable des réseaux. Nous avons également présenté les enjeux (risques, objectifs et contraintes) que doit relever le management responsable dans le secteur du bâtiment. Afin d'éviter les comportements déviants, il est nécessaire de tenir compte dans les projets des compétences et ainsi de la performance des parties prenantes (environnement, matériaux utilisés, aménagement urbain, etc) mais également de la norme ISO 37001 qui comprend les systèmes de management anti-corruption. Cela peut permettre de réduire les risques et de garantir le bon usage des démarches. Toutefois, nous avons illustré notre réflexion autour d'une démarche environnementale que nous avons créée : ECCORA®. Cette démarche a pour but d'encadrer et d'inscrire les projets dans le développement durable et dans la RSE. Cette démarche est co-construite par les parties prenantes des projets et s'inscrit dans une dynamique de co-leadership. Le leadership est ainsi partagé entre les différentes parties prenantes et ceci par rapport aux différents domaines de compétences que suppose un projet. Cette démarche permet outre le co-leadership de structurer les réseaux et ainsi le capital social de manière positive et par conséquent de réduire les menaces que peut entraîner un mauvais capital social.

CONCLUSION PARTIE 2

Dans cette partie 2, nous avons analysé et donné une représentation de l'existence des réseaux formels et informels dans le secteur du bâtiment. De plus, cela nous a permis de relever les valeurs qu'ils véhiculent. Nous avons notamment relevé les réseaux comme les fédérations, la franc-maçonnerie, les cercles et les clubs, les associations, qui peuvent véhiculer des valeurs humanistes, philosophiques, politiques. Nous avons aussi identifié les réseaux liés aux croyances religieuses. Enfin, les syndicats, les organismes de droit privé, etc. Grâce à ce travail, nous avons pu faire une distinction entre les réseaux formels et informels, en particulier à partir des critères de droit d'entrée dans les réseaux (partage des valeurs véhiculées par les réseaux [spiritualité, valeurs philosophiques et politiques], valeurs partagées entre membres de petits groupes qui se forment directement dans ces réseaux [entraide, business et confiance]) et processus d'entrée (cotisation, cooptation [formelle ou informelle]). Les différentes caractéristiques que nous avons pu identifier nous permettent de démontrer que le réseau joue un rôle dans la construction du capital social. En effet, une passerelle se dessine de la dimension relationnelle du réseau (relations) à la dimension économique que ces relations peuvent apporter autour du concept de capital social. La dimension économique est mise en avant par les avantages et les bénéfices que procurent les réseaux et à terme le capital social.

Nous soulignons toutefois que chaque réseau ne va pas forcément impacter sur la gestion des coûts de transaction. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé dans cette partie 2 un modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels ainsi que leur impact sur la gestion des coûts de transaction. Nous sommes également partis du principe que tous les acteurs ne peuvent pas accéder aux mêmes niveaux de réseaux et que cela peut engendrer des inégalités entre eux et ainsi par rapport à leur capital social. Nous avons donc fait un lien entre les compétences relationnelles, et plus particulièrement le leadership des acteurs avec le concept de capital social. Nous avons établi ce lien car pour certains auteurs comme Lin, détenir du capital social, c'est être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage, (2001). De plus, d'autres auteurs comme Balkhundi et Kilduff (2006) ont mis en avant l'idée que le concept de leadership est relié à la théorie des réseaux sociaux émergents.

Nous avons traité analysé ensuite le processus de construction du capital social entre les parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Pour ce faire, nous avons étudié l'interaction et la fréquence des relations entre les acteurs puis nous avons essayé de déterminer le degré d'interdépendance de leurs relations et de leur implication dans le réseau. L'implication a notamment été justifiée par rapport à l'intérêt commun du réseau et l'intérêt personnel des acteurs. A ce travail, nous avons ajouté une étude sur la construction de la norme sociale entre les acteurs. Elle représente les rites et les codes construits et partagés entre eux. Dans le secteur du bâtiment, la norme sociale semble se construire par rapport à l'origine universitaire, de l'école mais aussi par rapport aux lieux de rencontres qui sont assimilés à des rites (manifestations sportives et culturelles). Ne pas connaître l'ensemble de ses codes, rites, peut favoriser l'exclusion des acteurs du secteur. Les menaces qu'engendre le capital social peuvent ainsi être renforcées. L'analyse sur la création d'inégalités entre les acteurs nous a fourni des pistes par rapport au développement du lobbying qui passe notamment par les leaders du secteur ou les leaders de pouvoir. Les menaces que nous avons relevées sont la corruption, la fraude et le racket. A la suite de ce constat, nous avons présenté les enjeux (risques, objectifs et contraintes) éventuels lors de la conduite d'un projet d'aménagement et/ou de construction. Face à nos observations et à nos résultats, il apparaît primordial de mettre en place un management responsable qui puisse inscrire les parties prenantes dans une démarche de RSE.

Les nouveaux enjeux auquel se confronte le secteur du bâtiment sont liés à l'application de normes ainsi qu'à la nouvelle réglementation relative au développement durable. C'est la raison pour laquelle nous présentons dans le chapitre six de cette partie, la marque environnementale ECCORA® qui a pour mission d'encadrer et d'inscrire les projets dans une démarche qui répond à la RSE. La démarche ECCORA® s'appuie sur un Système de Management Intégré Responsable et d'Audit SMIR.A qui englobe un ensemble de normes. La norme ISO 37001 qui favorise la lutte contre la fraude et la corruption permet de réduire les menaces sur les projets, et finalement de contourner les normes qui apparaissent dans le SMIR et qui sont relatives à la qualité, à la sécurité et à la santé au travail et à l'environnement.

CONCLUSION GENERALE

SYNTHESE DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE

Nous rappelons que nous avons déployé notre recherche au sein d'un Bureau d'études techniques (BET) dans le secteur du bâtiment en région Occitanie grâce au dispositif CIFRE. Notre recherche s'est déroulée durant **36 mois**, soit 33 mois en phase *in vivo* et *in vitro* et 3 mois en phase *in vitro*. Ce travail de recherche s'est construit à la croisée de deux champs de recherche : **la gestion des coûts de transaction** et **l'apport des réseaux dans la construction du capital social**. Nous avons fait apparaître dans notre travail que les recherches portant sur la théorie des coûts de transaction sont multiples et s'inscrivent dans diverses disciplines telles que l'économie institutionnelle avec Ronald Coase en 1937 mais aussi Williamson qui fournit des apports à la théorie en 1975, notamment en introduisant des hypothèses comportementales qui peuvent justifier les modes de coordination des acteurs par rapport à la théorie des coûts de transaction (opportunisme et rationalité limitée).

Toutefois, c'est dans son article de 2000, « The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead », que Williamson apporte une nouvelle conception à l'analyse de la théorie des coûts de transaction. Williamson parle de nouvelle économie institutionnelle, ce qui vient marquer une rupture avec les auteurs de la théorie classique, puisque ce dernier considère que les transactions peuvent s'analyser à partir de quatre niveaux institutionnels : ***l'embeddedness ; l'environnement institutionnel ; les institutions de gouvernance ; l'allocation des ressources et le déploiement.*** C'est dans ce même article que Williamson souligne l'apport des travaux de Chester Barnard (1938) car il analyse les coûts de transaction en soulignant qu'il existe **deux types d'organisation : formelle et informelle**. Il met aussi en avant **le rôle de la confiance** qui se développe entre les membres de **l'organisation informelle**. Ceci nous renvoie à la formation de réseaux de relations qui apparaissent dans la structure informelle de l'organisation formelle.

Nous nous sommes appuyés dans cette thèse sur une analyse des transactions à partir de la logique managériale, et en particulier pour souligner qu'outre les deux modes de coordination

décrits par Coase **(marché et hiérarchie)**, d'autres formes existent. Nous ajoutons cependant que Williamson parlait déjà d'autres formes de coordination comme les ***formes hybrides*** (1991). Nous avons fait un lien entre ***les formes hybrides*** de Williamson et ***l'organisation informelle*** de Chester Barnard (1938) pour justifier le recours aux réseaux informels par les acteurs pour réduire les coûts de transaction dans le secteur que nous avons étudié. Cette forme d'organisation se dessine par exemple autour de la confiance entre les acteurs et permet aux membres de développer des relations entre eux. Elle est ainsi une forme d'organisation différente et vient finalement donner une illustration de ce qu'appelle Williamson : *les formes hybrides*.

Malgré l'essor des travaux sur la théorie des coûts de transaction, peu d'entre elles portent sur l'apport du réseau dans **la formation du capital social pour la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment.** Pourtant, le secteur du bâtiment présente un intérêt indéniable car d'une part il est un moteur clef de l'économie française, d'autre part il s'inscrit aussi dans un véritable tournant par rapport à sa mutation ainsi qu'à ses enjeux en matière de développement durable et responsable (normes, réglementation, etc).

Parallèlement, un intérêt croissant est aussi porté par rapport aux travaux portant sur **la notion de *réseau*** et plus particulièrement de réseau social, terme utilisé par Barnes en 1954. De nombreuses recherches ont été effectuées afin de comprendre comment se développent et s'organisent les réseaux (force des liens faibles [Granovetter] ; embeddedness [Polanyi 1943 ; Granovetter 1973 ; échanges informels [Barnes, 1954]). Par rapport au secteur que nous avons étudié et plus particulièrement l'intérêt recherché par les acteurs comme par exemple le profit, nous avons relié **les réseaux** (dimension relationnelle) à la littérature portant sur **le capital social** (dimension économique).

La littérature sur **le capital social** présente un intérêt croissant depuis les travaux du politologue Putnam publié en 1995 dans son article « Bowling alone » où il cherche à démontrer de manière empirique la réduction du capital social aux Etats-Unis au-cours de la seconde moitié du XXème siècle. Il démontre en particulier l'érosion du capital social aux Etats-Unis par la dégradation de l'esprit civique et de la vie démocratique en la mêlant à des données quantitatives et des développements théoriques, de micro et macro analyses, en passant d'un plan à l'autre. Nous ajoutons aussi que Nahapiet et Ghosal (1998) ont mis en avant dans leurs travaux que la construction du capital social est dépendante de facteurs favorisant les relations sociales. **Nous avons vu que dans le secteur du bâtiment, le rôle de la confiance est primordial.** Ceci vient appuyer l'illustration du marché des diamantaires de

New-York que donne James Coleman dans son article fondateur paru en 1988 « Social Capital in the Creation of Human Capital » dans *l'American Journal of Sociology*. Il donne quatre exemples de la façon dont le capital facilite la coordination entre acteurs et est source de bien-être pour les individus sur le marché des diamantaires de New York. Pour Coleman, ce marché est exemplaire car les diamantaires y font circuler entre eux, sans formalité particulière, des pierres de grande valeur. Leur garantie, c'est la confiance qu'ils ont les uns en les autres.

Cette confiance est due au fait que le marché est tenu presque exclusivement par une communauté dans laquelle les liens familiaux (liens forts) et sociaux sont très denses. Dans son ouvrage *Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity* (1995), le philosophe, économiste et chercheur en sciences politiques américain Francis Fukuyama (1995) a lui aussi grandement contribué à populariser la thématique du capital social et de la confiance. Nous précisons que la confiance est primordiale dans les relations qui lient les acteurs entre eux dans le secteur du bâtiment, et que ces dernières constituent le capital des acteurs se construisent à partir de la force des liens faibles (Granovetter, 1973).

Si les avantages que peut apporter le capital social ont été largement mentionnés dans la littérature, certains auteurs ont néanmoins démontré que ce dernier peut également engendrer des menaces ou des ***« effets obscurs »*** (Portes et Landolt, 1996). C'est à partir de travaux menés en 1998 par la Banque mondiale que **les effets positifs** ou **négatifs** du capital social ont été mis en évidence. Sophie Ponthieux par exemple, dans son ouvrage *Le capital social* (2006) y décrit que selon le pays, selon le problème, ce n'est pas le « même » capital social qui apparaît opérant et que selon le contexte, le « même » capital social aura des effets positifs, ou négatifs, ou nuls. Nous ajoutons aussi que dans son ouvrage *The rise and decline of nations*, l'économiste sociologue américain Mancur Olson, (1982) soulève la question des modèles sociopolitiques dans lesquels des grands groupes organisés exercent un pouvoir d'action notable, et sont destinés à bloquer la possibilité d'évolution d'une société nommée et de ses systèmes politiques. C'est à la suite des travaux de Mancur Olson mais aussi des recherches conduites par la Banque mondiale que cette dernière invente l**e double rôle pour le capital social. Le premier, un rôle positif (effets *« putnamiens »*) et le second un rôle négatif (effets *« olsoniens »*)** (Nahavandi, 2003, p.168)

Dans le secteur du bâtiment, notre travail nous a permis de relever les avantages et les menaces du capital social. Nous avons identifié que le capital social est bénéfique pour les parties prenantes si ce dernier est positif, non pas seulement pour un acteur et pour ses propres

intérêts, mais aussi à l'échelle d'un secteur (augmentation de la compétitivité, innovation, etc). Toutefois, s'il s'agit d'un capital social *olsonien*, cela peut engendrer des effets négatifs et ainsi de graves conséquences dans l'organisation du secteur comme la fraude, la corruption, l'apparition d'inégalités entre les acteurs, le lobbying, la baisse de la compétitivité, etc.

Notre problématique générale de recherche, à la croisée de ces thématiques présentant un intérêt académique mais aussi sociétal, était donc la suivante :

Dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?

Nous avons formulé l'hypothèse centrale suivante :

Dans le secteur du bâtiment, les parties prenantes mobilisent des réseaux formels et informels pour créer un capital social source de management responsable.

Pour répondre à notre problématique générale et valider notre hypothèse centrale, nous avons opté pour une démarche qualitative constituée d'une recherche-intervention et de différentes phases d'entretiens individuels semi-directifs (31 au total). Nous rappelons que nous avons élaboré notre stratégie de recherche-intervention à partir des quatre phases itératives que nous rappelons ci-dessous (Savall, Zardet, 2004 ; Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2006).

Nous rappelons les quatre phases itératives de notre recherche :

La phase de ***Diagnostic*** qui nous a permis d'établir un état des lieux des perceptions des acteurs de l'écosystème du secteur du bâtiment, des freins, des dysfonctionnement et des leviers expérimentés par les parties prenantes non seulement au sein du BET, mais aussi à l'échelle du secteur. La phase ***Projet*** visait à dégager des processus d'accompagnement et des formes de sensibilisation génériques pour l'encadrement de projets d'aménagement et/ou de construction relatifs au développement durable. La phase ***Diagnostic*** consistait à obtenir une vision large et complète des dysfonctionnements, des freins et des leviers au niveau du management responsable dans le secteur mais aussi à représenter les visions de l'accompagnement à la certification des projets. La phase de ***Mise en œuvre*** consistait à participer à des réunions et à des audits dans le cadre de notre mission de chef de projet pour l'accompagnement des projets du BET dans des démarches de certification. Il s'agit ainsi d'une expérimentation sur le terrain des processus et des formes génériques de manière contextualisée. La mise en œuvre nous a permis d'observer les difficultés rencontrées par les

acteurs lors de la conduite de projets, d'identifier les stratégies managériales de ces derniers par rapport à la gestion des coûts de transaction et à la recherche d'une meilleure coordination entre les parties prenantes. Enfin la phase de **l'*Evaluation*** nous a permis d'analyser et d'exposer les apports des outils proposés de manière générique à partir de notre observation participante ainsi que d'une partie de nos résultats d'entretiens. Nous avons ainsi pu répondre d'une part à la mission du BET qui etait de créer une démarche environnementale qui s'inscrit dans la RSE comme alternative aux certifications actuelles, jugées parfois trop chères et non-respectées, ce qui peut engendrer des effets néfastes sur les projets mais aussi en terme de réputation par exemple. D'autre part, nous avons pu répondre à nos interrogations concernant la construction du capital social, ses effets positifs et négatifs.

Afin de mieux saisir notre protocole de recherche, nous reprenons la synthèse chiffrée de ce dernier, déployé sur les 36 mois de l'intervention, au travers du tableau ci-dessous.

Tableau 88. Rappel synthèse chiffrée du protocole de recherche

Chiffres clés de notre recherche-intervention	
Durée totale de la période d'intervention	**36 mois, de Novembre 2013 à Novembre 2016**
Présence effective du chercheur sur le terrain	3 jours par semaine pendant 33 mois in vivo 2 jours par semaine pendant 33 mois in vitro 3 mois in vitro
Nombre d'entretiens menés	**31 entretiens semi-directifs individuels** 8 architectes 11 ingénieurs 9 entrepreneurs (entreprise exécution travaux) 1 membre d'une collectivité 1 conducteur de travaux 1 promoteur immobilier **10 entretiens informels collectifs (2 à 4 personnes)** 2 dirigeants ingénieurs 1 commercial en immobilier 1 chef de projet en ingénierie travaux **Total : 41 entretiens menés, 35 personnes interviewées**
Nombre d'acteurs entendus en témoignage lors de tables-rondes	1 architecte 3 entrepreneurs **Total : 4 acteurs entendus lors de table-ronde**
Nombre total d'évènements et actions organisés pendant l'intervention	**Total inauguration de projets : 2** (de 20 à 150 personnes)
Nombre total de réunions conduites pour répondre à la missions du BET	**Total de 130 réunions** Dont 9 audits de certification 3 réunions informelles avec un promoteur immobilier 5 conférences organisés pour présenter la démarche de certification aux populations locales 2 réunions avec un représentant de l'agglomération Béziers -Méditerranée
Nombre d'échanges informels avec des acteurs appartenant à des réseaux tels que des associations, fédérations, franc-maçonnerie, clubs et cercles	**Total de 8 personnes**
Participation à des évènements organisés par des associations, des fédérations du bâtiment	**Total de 15 évènements**
Participation à une formation au CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment)	**Total de 3 jours de formation** Echanges avec un public divers de la région parisienne : **15 individus**

Nous avons centré notre étude sur l'apport des réseaux dans la construction du capital social dans une logique de réduction des coûts de transaction lors de la conduite de projet. Cette recherche a reposé sur l'observation et sur la participation à des projets d'aménagement et de construction dans le secteur du bâtiment.

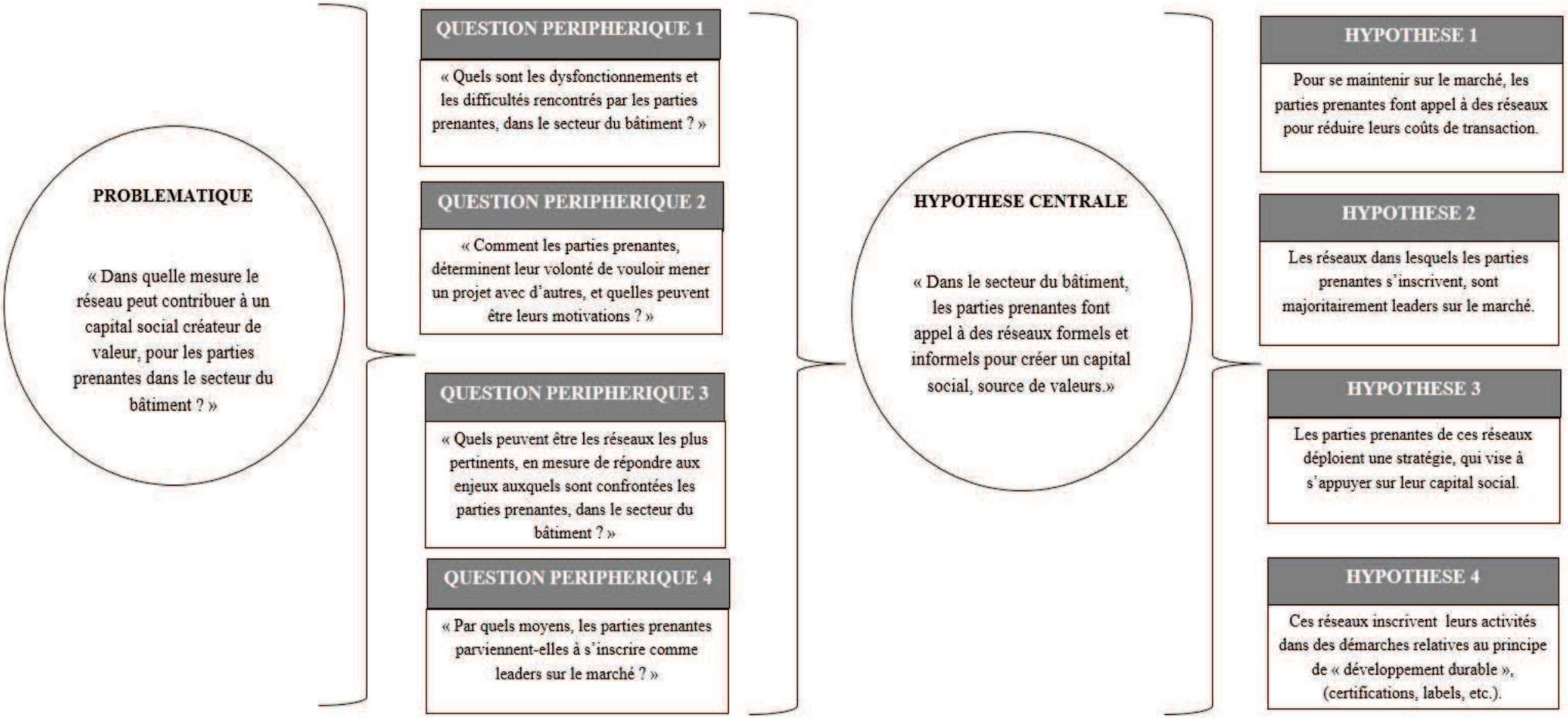
En complément de ce corpus principal d'interviews et d'observations :

Nous avons procédé à **31 entretiens individuels semi-directifs** et à dix entretiens collectifs, soit au total 41 entretiens et 35 personnes interviewées.

Notre insertion dans le Bureau d'études techniques nous a également permis de rencontrer des personnes lors de la conduite de projets mais aussi lors de manifestations (inaugurations, évènements divers), ce qui nous a permis de collecter d'autres données par le biais de l'observation et d'échanges avec les acteurs du secteur.

Afin de répondre à notre problématique de recherche et de valider notre hypothèse centrale, nous avons formulé quatre sous-questions périphériques auxquelles nous avons essayé de répondre à partir de nos enquêtes, de notre observation et de la littérature. Nous rappelons à partir de la figure présentée à la page suivante, la construction de notre objet de recherche.

Figure 60. Rappel de la construction de notre objet de recherche



Nous rappelons nos questions de recherche ainsi que les éléments qu'elles nous ont permis de mettre en exergue. Nous présentons ensuite nos résultats dans différents synoptiques en lien avec nos questions de recherche.

La première question de recherche nous a permis de comprendre et de donner une représentation de l'environnement dans lequel évoluent les parties prenantes.

Première question de recherche (QR1)

Quels sont les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés par les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?

L'analyse des résultats liés à cette première question de recherche a fait apparaître l'existence de caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur du bâtiment en Région Occitanie.

Deuxième question de recherche (QR2)

Comment les parties prenantes déterminent leur volonté de mener un projet avec d'autres et quelles peuvent être leurs motivations ?

La deuxième question de recherche nous a aidé à identifier les divers critères et valeurs qui conduisent les parties prenantes à coopérer ensemble.

Troisième question de recherche (QR3)

Quels peuvent être les réseaux les plus pertinents en mesure de répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?

Cette question de recherche nous a permis d'identifier différents types de réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment et qui participent à la construction du capital social des acteurs.

Quatrième question de recherche (QR4)

Par quels moyens les parties prenantes parviennent-elles à s'inscrire comme leaders sur le marché ?

Cette question nous a permis d'identifier l'ancrage du développement durable mais surtout les raisons pour lesquelles les acteurs l'utilisent. Nous avons aussi étudié les critères et les moyens qui permettent aux parties prenantes de s'inscrire comme leaders sur le marché. Enfin

nous avons pu déterminer les critères qui permettent aux leaders de développer des relations et finalement du capital social.

Par rapport à notre problématique centrale ainsi qu'à nos sous questions de recherche, nous présentons dans la figure suivante, un synoptique général de nos résultats. Les figures qui suivent approfondissent les thèmes de notre recherche : « caractéristiques, freins et dysfonctionnements » ; « leviers de coopération entre les parties prenantes » ; « réseaux pertinents » ; « moyens » utilisés par les parties prenantes pour s'inscrire comme leaders sur le marché.

Figure 61. Représentation synoptique générale des résultats par rapport à la problématique générale et aux sous-questions de recherche

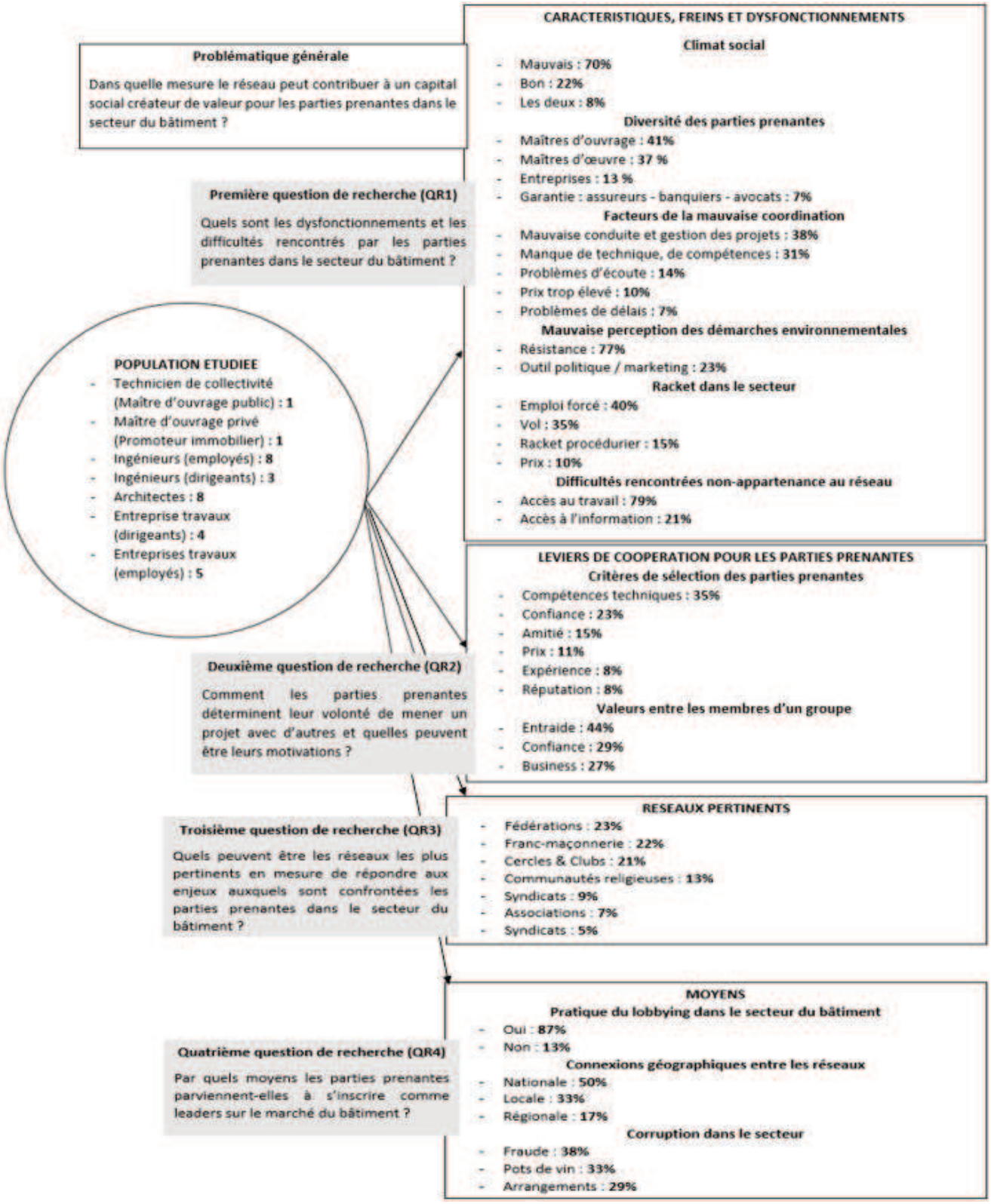


Figure 62. Représentation synotpique des résultats concernant les « réseaux pertinents »

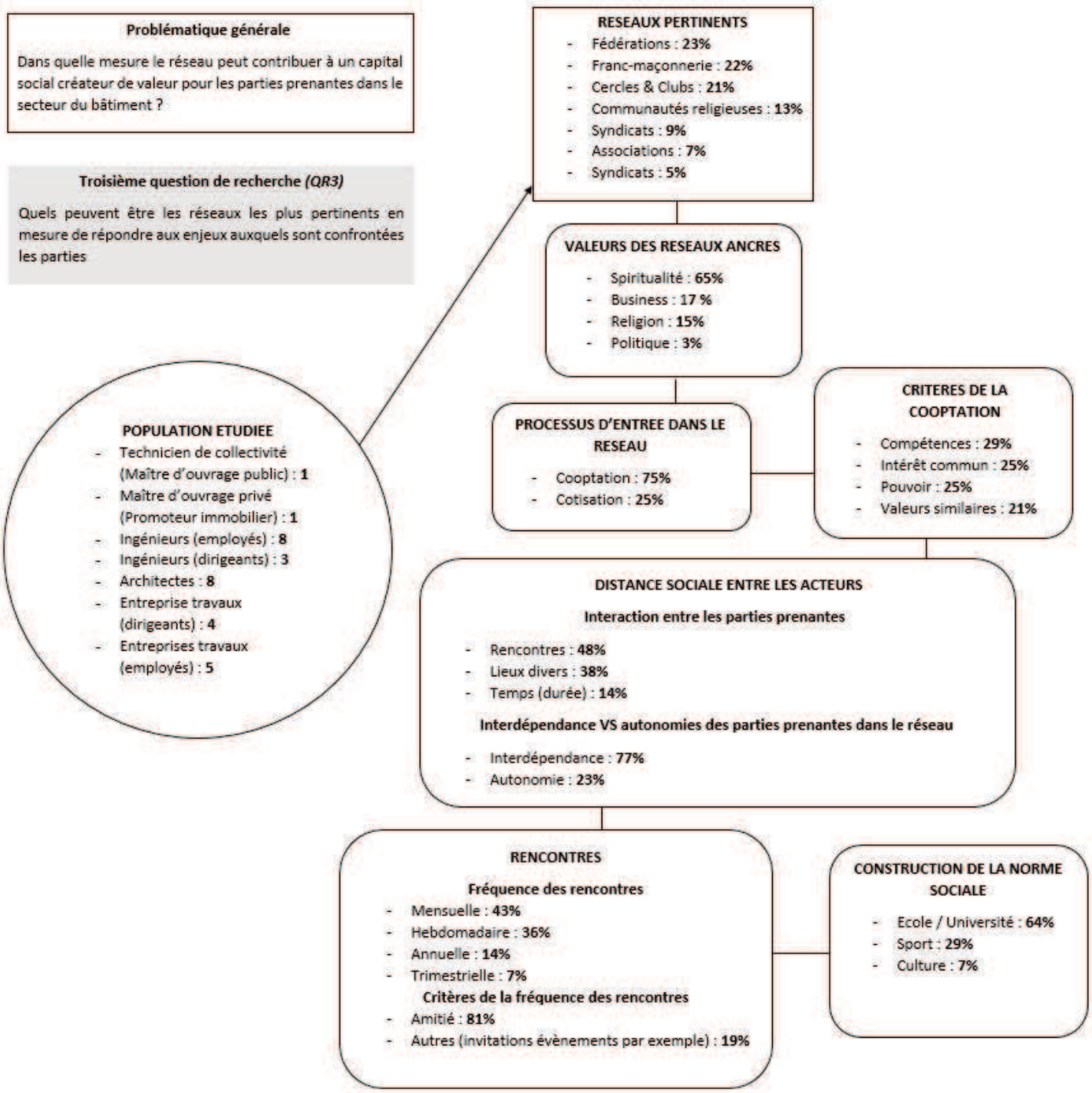


Figure 63. Représentation synoptique des résultats concernant l'apport des réseaux dans la construction du capital social ainsi que les avantages du capital social (« réseaux pertinents »

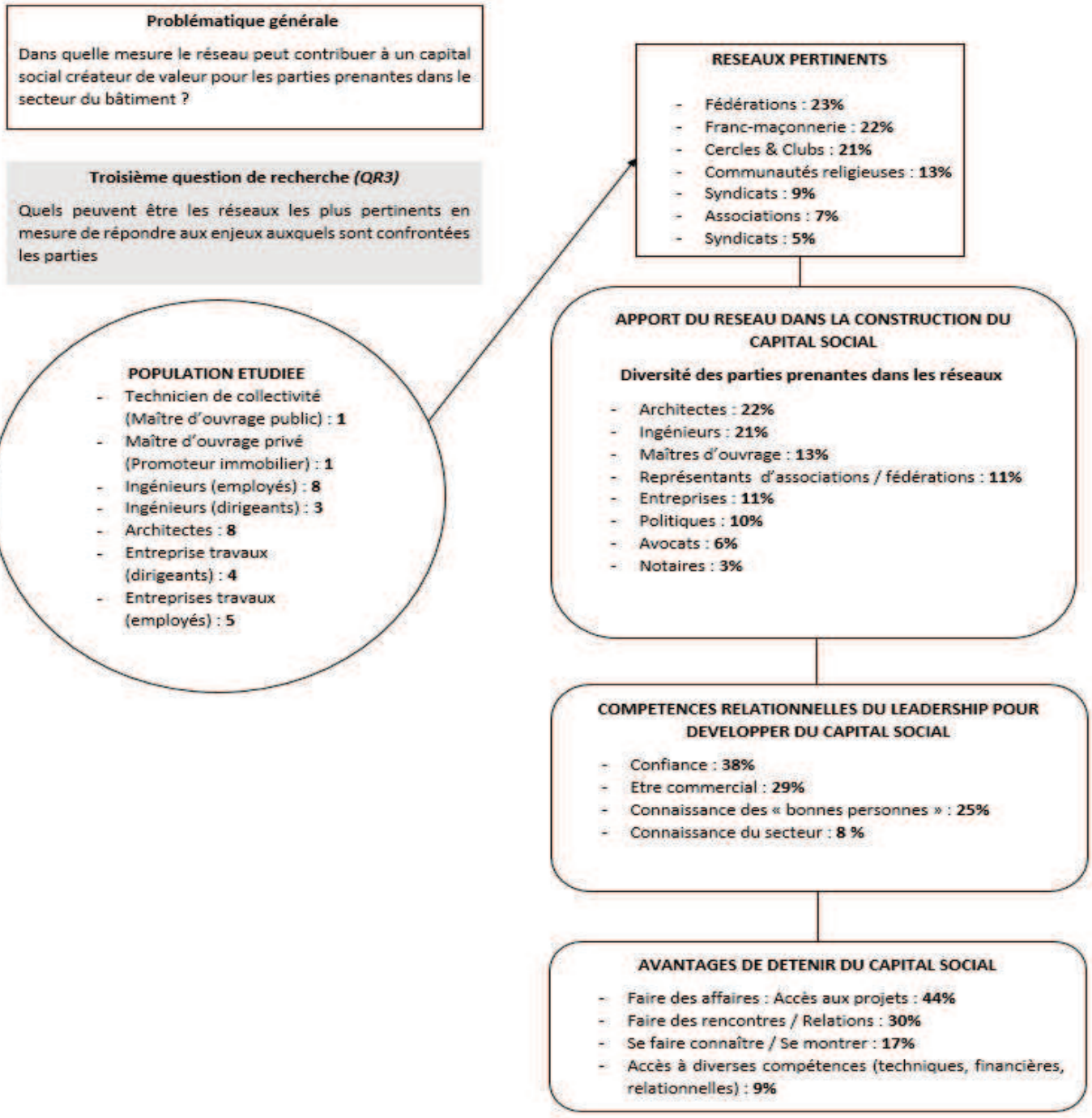
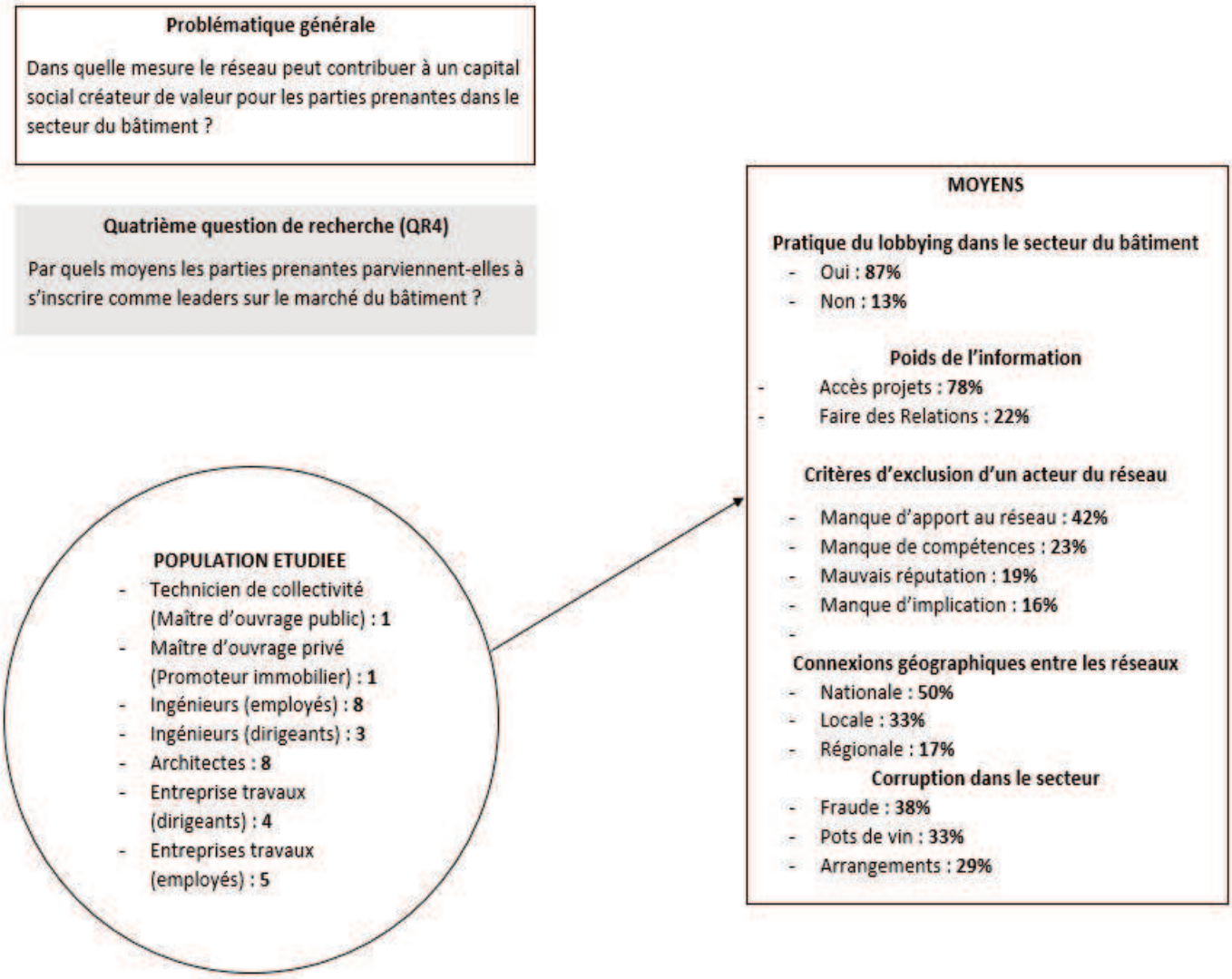


Figure 64. Représentation synoptique des résultats concernant les « moyens »



Tout au long de ce travail, nous avons cherché à répondre à notre problématique centrale et aux quatre sous-questions de recherche que nous venons de présenter. Les réponses que nous avons apportées à nos quatre sous-questions de recherche nous permettent de valider notre hypothèse centrale ainsi que nos sous-hypothèses. Nous rappelons dans un premier temps nos hypothèses et leurs objectifs puis nous exposons nos résultats en les confrontant à nos hypothèses dans un synoptique.

Notre hypothèse centrale est la suivante :

***hc* : Dans le secteur du bâtiment les parties prenantes font appel à des réseaux formels et informels pour créer un capital social source de valeurs.**

Nos sous-hypothèses sont les suivantes :

***h1* : Pour se maintenir sur le marché, les parties prenantes mobilisent des réseaux pour réduire les coûts de transaction.**

Cette première sous-hypothèse nous permet d'identifier à quel niveau les réseaux donnent la possibilité aux parties prenantes du secteur de réduire les coûts de transaction. Ces derniers permettent de faire des affaires et d'avoir un accès aux projets ; de faire des rencontres ; de se faire connaître et de se montrer et enfin d'avoir un accès à diverses compétences (financières, techniques, relationnelles).

***h2* : Les réseaux dans lesquels s'inscrivent les parties prenantes sont généralement leaders sur le marché.**

Nous relevons à partir de cette deuxième sous-hypothèse, l'ancrage et le développement du lobbying par les réseaux d'influence. Nous rappelons que nous avons relié cette stratégie aux compétences relationnelles d'un leader et au leadership de pouvoir.

***h3* : Les parties prenantes de ces réseaux déploient une stratégie qui vise à s'appuyer sur leur capital social.**

Cette troisième sous-hypothèse nous permet d'inscrire le capital social dans la stratégie des acteurs car ils adhèrent à des réseaux qui participent ensuite à la construction de cette ressource. Le capital social a été notamment analysé par rapport aux valeurs partagées entre les acteurs, la construction de la norme entre eux, les rencontres informelles, etc.

***h4* : Ces réseaux inscrivent leurs activités dans des démarches relatives au principe de « développement durable » (certifications, labels, etc.).**

Cette quatrième sous-hypothèse nous a permis de relever que les démarches environnementales supposent des connaissances et compétences spécifiques mais aussi la capacité pour ceux qui les utilisent d'avoir des appuis politiques (réseaux) et de pouvoir communiquer de manière stratégique pour se démarquer de leurs concurrents.

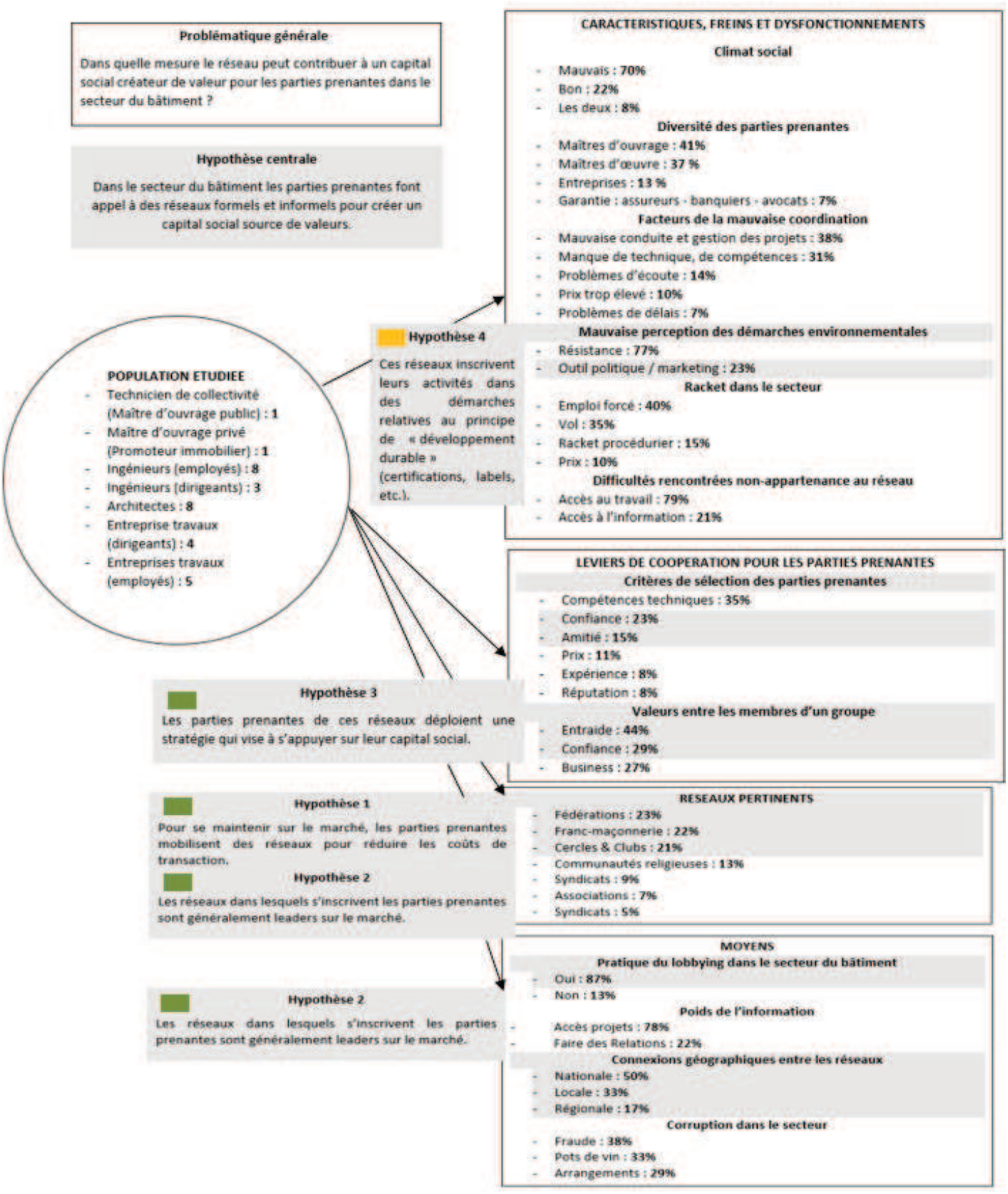
La figure suivante présente la confrontation de nos résultats par rapport à nos hypothèses. La légende ci-dessous donne une lisibilité par rapport à cette confrontation.

Légende des synoptiques pour la confrontation des hypothèses aux résultats

Hypothèse vérifiée et validée

Hypothèse abordée mais pas suffisamment approfondie

Figure 65. Confrontation des hypothèses (*hc, h1, h2, h3 et h4*) aux résultats



A partir de cette confrontation, nous validons l'hypothèse centrale ainsi que les hypothèses 1, 2 et 3. Nous validons à moitié l'hypothèse 4 car même si les résultats appuient notre raisonnement, nous n'avons pas suffisamment approfondi la recherche pour l'affirmer dans son ensemble.

Hypothèse centrale

hc : Dans le secteur du bâtiment les parties prenantes font appel à des réseaux formels et informels pour créer un capital social source de valeurs.

A partir de notre observation et de nos résultats, nous pouvons valider l'hypothèse centrale. Elle permet de démontrer que les parties prenantes adhèrent à des réseaux et que ces derniers leur permettent d'avoir des avantages.

Résultats relatifs à « Réseaux pertinents » (3)

- **Fédération : 23%**
- **Franc-maçonnerie : 22%**
- **Cercles & Clubs : 21%**
- Communautés religieuses : 13%
- Syndicats : 9%
- Associations : 7%
- Syndicats : 5%

- **Avantages de détenir du capital social**
  - **Faire des affaires : accès aux projets : 44%**
  - **Faire des rencontres / Relations : 30%**
  - Se faire connaître / Se montrer : 17%
  - Accès à diverses compétences (techniques, financières, relationnelles) : 9%

Hypothèse 1

h1 : Pour se maintenir sur le marché, les parties prenantes mobilisent des réseaux pour réduire les coûts de transaction.

Nous validons cette première sous-hypothèse car les réseaux permettent aux parties prenantes de réduire leurs coûts de transaction notamment en termes d'information. Nous identifions grâce à cette recherche les raisons pour lesquelles l'information a du poids pour les parties prenantes.

Résultats relatifs à « Moyens » (4)

- **Poids de l'information (information et réseaux)**
  - Accès projets : **78%**
  - Faire des relations : 22%

Hypothèse 2

h2 : Les réseaux dans lesquels s'inscrivent les parties prenantes sont généralement leaders sur le marché.

La deuxième sous-hypothèse que nous validons, nous permet de déterminer que les réseaux auxquels participent les parties prenantes sont leaders sur le marché. Nous identifions la pratique liée au lobbying ainsi que les connexions géographiques entre les réseaux d'influence (à l'échelle nationale et locale). Nous avons aussi identifié quelles sont les compétences relationnelles de chaque acteur pour pouvoir utiliser ces pratiques.

Résultats relatifs à « Moyens »

- **Pratiques du lobbying dans le secteur du bâtiment**
  - **Oui : 87%**
  - Non : 13%

- **Connexions géographiques entre les réseaux**
  - **Nationales : 50%**
  - Locales : 33%
  - Régionale : 17%

Résultats relatifs à « réseaux pertinents » (3)

- **Compétences relationnelles du leadership pour développer du capital social**
  - **Confiance : 38%**
  - **Etre commercial : 29%**
  - Connaissance des « bonnes personnes » : 25%
  - Connaissance du secteur : 8%

Hypothèse 3

h3 : Les parties prenantes de ces réseaux déploient une stratégie qui vise à s'appuyer sur leur capital social.

Cette troisième sous-hypothèse nous permet de valider le fait que les parties prenantes coopèrent avec des individus qui participent à la construction et font partie de leur capital social respectif. Nous pouvons également déterminer la manière des parties prenantes de s'organiser lors d'un appel d'offre, ce qui souligne les critères de la coopération entre elles lors de la conduite des projets. Les critères reposent aussi su un partage de valeurs entre les parties prenantes. Nous ajoutons que cette troisième sous-hypothèse est complétée par les résultats relatifs à l'hypothèse centrale et la première sous-hypothèse.

Résultats relatifs à « Réseaux pertinents »

- **Critères de sélection des parties prenantes**
  - **Compétences techniques : 35%**
  - **Confiance : 23%**
  - **Amitié : 15%**
  - Prix : 11%
  - Expérience : 8%
  - Réputation : 8%

- **Valeurs entre les membres**
  - **Entraide : 44%**
  - Confiance : 29%
  - Business : 27%

Hypothèse 4

h4 : Ces réseaux inscrivent leurs activités dans des démarches relatives au principe de « développement durable » (certifications, labels, etc.).

La quatrième sous-hypothèse est à moitié validée car même si le développement durable représente un enjeu dans le secteur et pour les parties prenantes, ce dernier engendre encore des résistances de la part des acteurs. Nous avons toutefois identifié que les pratiques (labels, certifications) liées au développement durable peuvent être utilisées seulement par certains acteurs comme outil politique ou marketing. Ces pratiquent ne permettent pas pour autant aux acteurs de s'inscrire comme leaders sur le marché car la résistance et la mauvaise perception des parties prenantes envers ces dernières, enregistre un taux élevé. Nous ne n'avons donc pas suffisamment approfondi la question pour pouvoir valider cette quatrième sous-hypothèse.

Résultats relatifs à « Caractéristiques, freins et dysfonctionnements »

- **Mauvaise perception des démarches environnementales**
  - **Résistance : 77%**
  - Outil politique / Marketing : 23%

Outre l'ensemble de ce travail que nous avons réalisé, nous avons relevé aussi ***les effets obscurs*** du capital social comme les pratiques liées à la corruption :

- Fraude : 38%
- Pots de vin : 33%
- Arrangements : 29%

Nous identifions grâce à ce travail la pratique liée au racket. Le racket lié aux emplois forcés ainsi qu'au vol n'est pas un des ***effets obscurs*** du capital social des parties prenantes. En revanche, le racket procédurier et le racket par les prix peuvent constituer des ***effets obscurs*** liés au capital social de ces dernières :

- **Emploi forcé : 40%**
- **Vol : 35%**
- Racket procédurier (recours contre les permis de construire) : 15%
- Prix : 10%

CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE ET PRESCRIPTIONS

- ***Contributions conceptuelles***

Nous déclinons les contributions conceptuelles de notre recherche autour de trois thèmes : **la gestion des coûts de transaction via le recours aux réseaux et le rôle de la confiance**, **l'apport des différents niveaux de réseaux informels dans la construction du capital social et leur impact sur les coûts de transaction, les avantages et les menaces du capital social.**

Les contributions relatives à **la gestion des coûts de transaction** sont de deux ordres : d'abord la mise en œuvre empirique de la définition des coûts de transaction vue par les économistes Ronald Coase (1937) et O.E. Williamson (1975, 1985, 1991) ainsi que le lien entre la nouvelle économie institutionnelle (Williamson, 2000) et l'organisation informelle du manager Chester Barnard qui passe par la mobilisation des réseaux. Cette organisation est une forme de coordination qui est une alternative aux deux modes décrits par Ronald Coase pour gérer ces coûts : **le marché et la hiérarchie**. Dans le prolongement de Coase, Williamson (1985) explique que le comportement des acteurs à choisir l'un des deux modes de coordination est influencé par deux hypothèses comportementales qui sont ***l'opportunisme*** et ***la rationalité limitée*** (concept emprunté à Simon). Ces deux hypothèses comportementales sont au cœur de la théorie des coûts de transaction.

Nous rappelons qu'en 1991, Williamson propose sans la décrire précisément, une autre forme de coordination autre que le marché et la hiérarchie, ***les formes hybrides.*** Williamson démontre que ces formes hybrides sont des arrangements institutionnels qui se situent entre le marché et la hiérarchie. Les formes hybrides sont ainsi une alternative au marché et à la hiérarchie. Cependant, Williamson souligne qu'elles sont temporaires car elles sont instables mais qu'elles favorisent tout de même une meilleure ***atmosphère*** car elles limitent les visions calculatrices des individus. La notion d'atmosphère apparaît dans « Markets and Hierarchies » (1975) où Williamson analyse peu cette composante interne de l'entreprise. Il lie ainsi l'atmosphère à la dimension informelle de l'organisation. C'est dans cet article consacré aux travaux de Barnard que Williamson reprend à son compte la distinction de Barnard entre l'organisation formelle et l'organisation informelle. Williamson indique que l'organisation informelle est la *« manifestation de l'atmosphère »*, et qu'elle *« permet de sauvegarder les besoins de sécurité et intégrité des employés »* (Baudry, 1999). Pour Barnard, l'organisation informelle renvoie à des éléments qui ne peuvent pas être calculés car ils sont le résultat des

coutumes, des habitudes entre les acteurs, ce qui développe de la confiance. Nous ajoutons que Williamson ne tient pas compte du rôle de la confiance dans les formes hybrides car ça serait remettre en question les deux hypothèses comportementales qu'il a apportées et qui représentent le cœur de la théorie des coûts de transaction.

Par rapport à notre travail de recherche, nous avons fait un lien entre les formes hybrides de Williamson et l'organisation informelle de Chester Barnard (1938) comme forme de coordination. Cette forme de coordination passe par la formation de groupes et à terme de réseaux. Nous nous sommes ainsi appuyés sur la pensée de Williamson (2000) qui marque un tournant dans l'analyse classique des coûts de transaction. Nous avons pu constater que dans le secteur du bâtiment, les acteurs sont encastrés dans des réseaux de relation et que la confiance joue un rôle primordial. Ce type d'organisation représente une forme de coordination hybride qui passe par la mobilisation des réseaux. Notre contribution conceptuelle porte ainsi sur la description d'une forme hybride de coordination des coûts de transaction.

Notre contribution à la théorie des **réseaux sociaux** porte sur l'apport de ces derniers dans la construction du capital social et sur leur impact par rapport à la gestion des coûts de transaction. Nous proposons ainsi un modèle d'analyse des différents réseaux informels, qui selon leurs caractéristiques peuvent impacter sur la gestion des coûts de transaction. A partir de la littérature, de notre observation sur le terrain et de nos enquêtes, nous avons identifié que dans le secteur du bâtiment les réseaux se construisent essentiellement sur la force des liens faibles (Granovetter, 1973), sur l'encastrement (Polanyi 1944, Granovetter 1973) des acteurs dans des domaines d'activités divers, sur des échanges informels (Barnes, 1954) qui se construisent et s'appuient sur des valeurs, normes, etc.

A la suite de ce travail, nous avons pu identifier différents niveaux de réseaux car nous avons remarqué que chacun d'entre eux présente des caractéristiques à la fois semblables mais aussi diverses en matière d'adhésion, de valeurs, de taille, de structure, etc. Pour construire notre typologie, nous rappelons que nous nous sommes appuyés sur les différents niveaux du Web car nous avons relevé que tout comme les moteurs de recherche, les différents niveaux de réseaux ne peuvent pas offrir toutes les ressources (informations) indispensables aux acteurs, et ceci dans une logique de réduction des coûts de transaction. Ainsi, quand un acteur accède à un niveau supérieur, il peut renforcer ses chances d'accéder à l'information dont il a besoin et par conséquent réduire les coûts de transaction *ex-ante* et/ou *ex-post*.

Nous avons identifié trois niveaux de réseaux informels qui se forment à partir du niveau 0 *(n0) (formel)* :

- ***Le niveau 0 (niveau formel - n0) : l'entreprise***. La formalisation de son organisation, son processus d'entrée via un entretien entre l'employeur et le candidat, l'embauche (contractualisation), les différentes valeurs qui constituent l'identité de l'entreprise, sa culture, font qu'elle est une ***forme d'organisation formelle***. Nous partons ainsi de l'entreprise ***n0*** afin de présenter les trois niveaux informels qui vont se former à partir de la stratégie de certains acteurs qui appartiennent à cette dernière, et ceci en vue de réduire les coûts de transaction.

- ***Le niveau informel 1 (n1)*** *:* peut être facile d'accès de par son processus d'entrée qui s'effectue via le versement d'une ***cotisation***. Le niveau 1 englobe par exemple les grosses associations, les fédérations, les syndicats, etc. Il s'agit de structures ouvertes et donc plus denses. Les valeurs majoritaires de ces réseaux que nous avons identifiées sont ***la spiritualité***, ***le business*** **et** ***la politique***.

- ***Le niveau 2 informel (n2)*** *:* possède en revanche des différences par rapport à son processus d'entrée. Il s'agit par exemple de structures de type clubs, ou cercles. Bien que la plupart soient formalisées car il s'agit d'associations, le droit d'entrée ne s'effectue plus uniquement sur la base d'une simple cotisation mais il est un ensemble de processus comme par exemple : un entretien obligatoire entre le demandeur et les représentants du pouvoir de l'organisation. Une fois l'entretien effectué, le droit d'entrée débouche sur le versement de sa cotisation comme membre. Ce niveau s'appuie sur la ***cooptation formelle***, concept développé par Selznick (1949). On observe que dans le niveau 2, la densité et la taille du réseau sont sous le contrôle des représentants du pouvoir de l'organisation (président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc.). Dans le niveau 2, l'organisation cherche à réduire les menaces en appliquant la cooptation formelle comme réponse à son fonctionnement. Il s'agit aussi pour ce niveau d'assurer les intérêts de ce dernier. De plus, des valeurs d'un autre type apparaissent dans ce niveau. Aux valeurs liées à la ***spiritualité***, au ***business*** et à la ***politique*** est ajoutée la ***confiance***.

- ***Le niveau informel 3 (n3)*** *:* le dernier niveau que nous avons pu identifier a pour caractéristique d'être plus petit, restreint, ce qui va influencer son organisation. On parlera plutôt de groupe restreint. Comme la taille de ce réseau diminue, aux valeurs

partagées liées à la ***confiance*** et au ***business*** (niveau 2), sont ajoutées ***l'entraide*** et la ***camaraderie***. L'accès à ce niveau s'effectue par la ***cooptation informelle***. Les liens entre les acteurs se renforcent, ce qui va produire à terme un réseau plus solide.

Tableau 89. Rappel de notre modèle des différents niveaux de réseaux informels (capital social) et leur impact sur la gestion des coûts de transaction (pp.404-407)

	ENTREPRISE N 0				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Organisation interne - Valeurs, symboles, rites	Interne et/ou externe Hiérarchie	Entreprise & personnel	Entretien / négociation
Exemples	Statut juridique : EURL, SARL, SA, SAS. Document attestant de la création de l'entreprise : KBIS, par exemple. Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Convention - règlement intérieur – management par les valeurs (documents) - bilans sur les activités par exemple – le leadership du dirigeant… Valeurs : RSE par exemple.	Dirigeant, personnel, partenaires, sous-traitants…	Entreprise →Vendre un produit et/ou un service. Personnel → Salaire, carrière…	Contrat de travail entre l'entreprise et le salarié.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction par la réduction des coûts *ex-ante* en N1, des coûts *ex post* en N2 et des coûts *ex-ante* et *ex-post* en N3**				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement et maintien de l'activité** **→ Développement d'un stock de relations externes**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Développement du secteur et création d'emplois**				

	RESEAU INFORMEL DE NIVEAU 1				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc. Hiérarchie	Organisation et membres	Adhésion
Exemple	Statut : association par exemple. Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spirituelles → Business → Religion → Politiques	Organisation interne + membres externes qui sont adhérents, les associations partenaires, les collectivités…	Membres → rencontrer des personnes – échanger – accès à l'information. Organisation → Développer la structure – permettre les échanges entre membres.	→ Cotisation ou dons
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de la mission de l'association et de sa structure**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Permet d'avoir un accès à des connaissances dans un domaine spécifique (environnement par exemple) et de rencontrer des personnes**				

	RESEAUX INFORMELS DE NIVEAU 2				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc.	→ Coopérer → Business → Information	Cooptation
Exemple	Statut : association par exemple. Structures de type clubs, cercles Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spiritualité → Religion → Business → Politique → Confiance	Ensemble de différents profils socio-professionnels.	→ Accès à des projets → Accès à l'information	→ Cooptation formelle entre membres + cotisation
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	→ **Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	→ **Développement de l'activité du réseau via les rencontres, l'accès à l'information,**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Ce niveau peut favoriser les inégalités entre les membres qui adhérent et ce qui n'adhèrent pas ou ne peuvent pas y entrer. Ils favorisent les membres qui atteignent ce niveau pour la réduction des coûts *ex-ante*. A l'échelle du secteur ce niveau peut favoriser les inégalités et le lobbying.				

	RESEAUX INTFORMELS DE NIVEAU 3				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Informelle	Valeurs, symboles, rites	Entre membres du groupe : pas de hiérarchie		Cooptation
Exemple	Groupe restreint non hiérarchisé.	→ Confiance → Business → Entraide → Camaraderie	Groupe restreint de différents profils socio-professionnels.	→ Négociation → Contractualisation → Arrangements	→ Cooptation informelle entre membres + échanges de projets.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante et ex-post***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les échanges, l'accès à l'informations, l'accès aux projets, les arrangements, l'échange de compétences, de ressources, de moyens, etc.**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Les groupes peuvent engendrer des avantages pours les membres mais des inégalités entre ceux qui en font partie et ceux qui n'en font pas partie. Ce dernier niveau permet de réduire les coûts *ex-ante* et *ex-post*. Le groupe peut favoriser le lobbying.				

Les différents niveaux de réseaux que nous avons présentés peuvent influencer la gestion des coûts de transaction. Ils participent à la construction du capital social. Selon le niveau dans lequel se trouve un acteur, les coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post* peuvent être réduits. Nous avons tenu également compte dans notre grille d'analyse du rôle primordial de ***l'information*** pour les acteurs car elle influence la gestion des coûts de transaction. Dans ce processus d'analyse des impacts des différents niveaux de réseaux informels, nous avons souligné que les acteurs cherchent à atteindre les différents niveaux des réseaux afin de réduire les coûts, ce qui rentre dans une logique de stratégie des acteurs.

C'est partir de cette typologie de réseaux que nous remarquons que tout comme l'accès aux différents niveaux du Web, les différents niveaux de réseaux informels sont censés être de plus de plus en plus difficiles à atteindre pour les acteurs car ils comportent des codes, des caractéristiques diverses qui ne permettent pas au profane d'y entrer. Les réseaux rentrent dans la formation du capital social et selon leur typologie, le capital social peut entraîner des avantages pour les acteurs qui arrivent à atteindre les différents réseaux mais il peut aussi engendrer des conséquences pour les acteurs exclus (inégalités, non-accès à l'information, aux projets) et des menaces à l'échelle du secteur (corruption, fraude).

Notre contribution relative au **capital social** porte sur les avantages mais surtout sur les menaces du capital social. Dans notre travail, nous avons essayé d'une part de comprendre comment se construit le capital social, d'autre part d'identifier les avantages pour les acteurs et les menaces ou ***« effets obscurs »*** (Portes et Landolt, 1996) qu'il peut entraîner.

La mise en œuvre empirique sur le capital social nous a permis de relever que le capital social peut être ***« putnamien »*** (positif) mais aussi ***« olsonien »*** (négatif) (OCDE, 1998). D'après notre observation et nos enquêtes, les effets pervers du capital social sont liés à la formation d'inégalités, d'un lobbying détenu par les réseaux d'influence mais aussi qu'il peut favoriser la corruption, la fraude, le racket procédurier dans le secteur du bâtiment.

- ***Contribution méthodologique***

Les contributions méthodologiques de notre recherche se déclinent comme suit : la mobilisation d'une approche qualitative et l'utilisation d'une recherche-intervention contractualisée entre le laboratoire de recherche CORHIS, l'Ecole doctorale, le Bureau d'études techniques et l'ANRT grâce au dispositif CIFRE.

Nous avons avant tout mobilisé une **approche qualitative pour étudier les freins, les dysfonctionnements et l'environnement** dans le secteur du bâtiment afin de comprendre pour quelles raisons les acteurs ont recours aux réseaux pour réduire les coûts de transaction. Ce travail nous a permis ensuite d'étudier **les comportements des acteurs** et plus particulièrement leur stratégie afin de **réduire les coûts de transaction**. Nous avons aussi apporté une lecture qualitative de **l'ancrage des réseaux** dans le secteur en partant d'une **typologie de ces réseaux** et des **parties prenantes** qui les composent. A la suite de ce travail, nous avons pu étudier comment s'organisent et se construisent les réseaux dans le secteur du bâtiment. Avec l'approche qualitative nous avons pu donner **une représentation des processus d'entrée, des valeurs véhiculées, du processus de construction de la norme entre les acteurs, des lieux et de la fréquence des rencontres entre ces derniers**. Ce travail nous a conduit petit à petit à identifier **l'ancrage du lobbying** dans le secteur. La méthode qualitative nous a permis d'étudier les pratiques liées à la **corruption** dans le secteur et d'en donner une représentation. Nous avons également pu relever les différentes pratiques liées au **racket (procédurier et déguisé)**.

Un autre apport méthodologique de ce travail réside dans la mise en œuvre d'une démarche de **recherche-intervention** dans le domaine du **management des réseaux responsable pour l'aménagement et la construction durable**, et plus précisément autour de la mise en œuvre du développement durable sur les projets. Notre travail de recherche corrobore le fait que ce type de méthode présente un intérêt dans le champ du management responsable, et plus précisément par rapport à l'étude des certifications et des labels utilisés qui encadrent des projets dans le secteur. Cette méthodologie de recherche offre des perspectives de recherche pour le chercheur ainsi que pour les acteurs. Le matériau empirique collecté est d'une grande richesse et permet une compréhension de l'objet de recherche étudié, et se construit avec les acteurs du terrain et le chercheur. En lien avec notre démarche de recherche-intervention, nous avons aussi montré que l'alliance de **divers modes de collecte de données** peut conduire à une grande ampleur et une grande richesse du travail de terrain. En effet, nous avons combiné entretiens semi-directifs (individuels et collectifs), réunions, audits,

évènements organisés, observation directe participante, analyse documentaire, et témoignages divers de personnes travaillant dans le secteur.

- ***Contribution managériale et prescriptions***

Dans une démarche de recherche-intervention, les contributions managériales sont primordiales. L'intérêt de la recherche-intervention est d'apporter une réponse à un problème concret rencontré par les acteurs du terrain (David, 2000). Aussi, les prescriptions managériales formulées ci-dessous sont issues des résultats de notre recherche, et plus particulièrement des phases de mise en œuvre et d'évaluation de notre recherche-intervention développée dans le chapitre six autour de **la démarche environnementale ECCORA®.**

Notre travail doctoral a ainsi permis la construction et la mise en place de processus d'accompagnement et de formes de sensibilisation destinées aux parties prenantes sur les projets d'aménagement et de construction durable. Afin de garantir un management responsable des réseaux, nous avons orienté notre réflexion vers les apports de la Responsabilité Sociale des Entreprises, RSE. Notre étude qualitative, outre l'analyse des réseaux et de la construction du capital social, a d'abord proposé une appréhension de la perception des freins et des dysfonctionnements rencontrés et vécus par les parties prenantes dans le secteur du bâtiment. Notre étude nous a également permis d'identifier les leviers en matière de développement durable notamment lors de notre observation participante sur des projets. D'un point de vue managérial, cette meilleure compréhension de ces freins, dysfonctionnements et leviers doit pouvoir permettre de mieux comprendre et développer des processus qui permettent un meilleur management responsable des réseaux dans le secteur du bâtiment en France. D'autre part, notre étude a mis en évidence les apports de notre démarche environnementale pour le management responsable dans le secteur mais aussi en inscrivant ce dernier dans une véritable prise en compte des enjeux en terme de durabilité et de responsabilité.

Outre les enjeux à relever sur un projet, nos prescriptions s'adressent à plusieurs acteurs. Nos premières prescriptions s'adressent aux maîtres d'ouvrage (publics et/ou privés) et aux maîtres d'œuvre afin qu'ils inscrivent les projets dans de véritables démarches responsables qui permettent d'appliquer le développement durable autour d'enjeux relatifs à la qualité, à la sécurité et à la santé au travail et à l'environnement mais aussi de veiller à réduire les risques liés à la fraude et à la corruption. Ces risques sont notamment élevés lorsque les parties prenantes techniques qui opèrent sur les projets ne possèdent pas les compétences requises mais aussi lorsque les acteurs tentent de faire certifier des projets qui ne pourront pas répondre aux enjeux des référentiels.

Nos prescriptions s'adressent également aux parties prenantes techniques car le fait de mettre en place un management formateur responsable tout au long des projets leur permet d'être sensibilisées au développement durable sur le terrain. Cela peut permettre aux acteurs de pallier au manque de temps pour suivre des formations dans ce domaine.

Nous adressons nos prescriptions à l'ensemble des parties prenantes qui doivent mettre en place un co-leadership afin de diviser les tâches par domaine. Le co-leadership a été identifié comme une approche qui peut relever les défis managériaux des services intégrés mais les recherches sur le sujet sont limitées. L'OMS, (the World Health Organization, 2015) a proposé que le leadership soit distribué entre de multiples acteurs qui travaillent ensemble, et en dépassant les frontières professionnelles et organisationnelles. Le co-leadership repose ainsi sur l'idée que le leadership est une activité que plusieurs personnes peuvent partager (Jackson et Parry, 2008). Concernant le management responsable dans le secteur du bâtiment, cette approche est un moyen de coordination efficace et peut permettre de réduire les risques liés au manque de compétences mais aussi par rapport à la corruption et à la fraude par exemple.

Nous ajouterons à destination de l'ensemble des parties prenantes, l'importance de permettre à d'autres personnes faisant partie de diverses institutions, de collaborer avec ces dernières sur des problématiques touchant parfois à des enjeux spécifiques qui ont fait l'objet d'études empirique (laboratoires de recherche, écoles supérieures, etc.).

Les prescriptions que nous avons apportées dans notre démarche permettent une prise de conscience importante et créent un espace d'échanges de pratiques entre les parties prenantes des projets. Ces éléments sont essentiels à l'avancée du développement durable et de la RSE dans le secteur du bâtiment, et plus particulièrement dans les activités liées à l'aménagement et à la construction en France. Cette démarche sera testée à la fin de l'année 2016 ce qui nous permettra d'apporter d'éventuelles modifications et de renforcer nos préconisations afin de garantir l'éthique et la qualité de cette dernière.

LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Les limites de notre recherche présentent autant de pistes pour la conduite d'études complémentaires et d'approfondissements. Nous percevons **trois limites principales** à notre travail de recherche. **Nous identifions une limite empirique liée à la délimitation de la population des parties prenantes étudiée, et deux limites issues de nos choix méthodologiques.** Ces différentes limites vont de pair avec des perspectives de recherche, que nous explicitons.

Une première limite concerne **la délimitation de la population des parties prenantes établies que nous avons interrogées.** Notre travail a porté sur des parties prenantes, travaillant majoritairement dans des PME et cela pour des raisons d'accès aux données et de représentativité : le secteur du bâtiment en France est celui où la part des PME est la plus importante. Il serait donc intéressant d'étudier les parties prenantes qui travaillent dans des grands groupes et en particulier dans les activités du BTP, soit les travaux publics. Il serait également intéressant de faire une comparaison entre les PME et les grands groupes qui évoluent dans le secteur du bâtiment afin de déterminer si les freins, les dysfonctionnements et les leviers que nous avons étudiés sont les mêmes ou bien s'ils présentent des différences en matière de gestion des coûts de transaction.

D'un point de vue méthodologique, **une première limite est liée au fait que nous avons proposé une recherche-intervention** dont l'étude approfondie s'est centrée sur différents projets du BET même si au travers de ces derniers, nous avons principalement interrogé des personnes évoluant dans d'autres structures. Mettre en place une autre intervention de cette ampleur et sur la même durée se serait révélée complexe à mettre en œuvre car un travail doctoral est caractérisé par une durée et des ressources limitées. Dans ce cadre, nous nous sommes concentrés sur l'intervention au sein de ce BET ainsi que sur les collaborations et les échanges mis en place dans la durée sur les projets que nous avons accompagnés. De manière

plus précise, pour accroître la généralisation de nos résultats, nous avons fait le choix d'une intervention au sein de ce BET, en particulier pour la possibilité de mise en relation avec les diverses parties prenantes extérieures au BET qui ont collaboré sur les projets de ce dernier. Ce dernier avait un rôle mineur par rapport à ses activités habituelles. Toutefois, cette mise en lien nous a permis de créer des échanges et des partenariats avec d'autres structures et des institutions en particulier dans le cadre de la création de notre démarche environnementale. Cette ouverture à d'autres structures et institutions a permis d'apporter un contrepoids à cette limite existante.

Cette limite nous conduit à **l'une des perspectives** de recherche envisagée. Il serait en effet intéressant d'étudier de manière plus approfondie les dispositifs d'accompagnements existants au sein de structures plus importantes en termes de taille et d'effectif. L'objectif serait alors de conduire une étude de cas sur les grands groupes qui évoluent dans le secteur du bâtiment. Plus précisément, il s'agirait d'analyser les grands groupes qui opèrent pour le marché public et sur des aménagements urbains de grande taille. Cette étude de cas nous permettrait d'étudier non seulement les différentes sous-unités au sein de ce cas mais aussi sur le cas dans son ensemble. L'objectif de l'étude de cas serait ainsi d'observer et d'analyser un large panel de pratiques en termes d'aménagement et de construction durable, des plus classiques aux plus innovantes, et d'en évaluer l'impact sur les parties prenantes, les projets et le secteur, notamment par rapport à l'application du développement durable.

Une autre limite est liée au choix de nous centrer sur une collecte des données en région Occitanie. Il serait en effet intéressant de mener de plus amples recherches sur les pratiques opérées sur les projets d'aménagement et de construction sur d'autres territoires français ou bien dans les régions suivantes : Ile-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Une autre perspective de recherche serait de conduire une étude comparable dans les pays européens par rapport aux projets d'aménagement et de construction notamment en Italie car certains projets de construction français (région Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur) peuvent collaborer avec des entreprises italiennes. Etudier les pratiques utilisées sur des projets où deux cultures à la fois semblables et différentes par rapport à leur histoire, norme sociale, se rencontrent, pourrait nous apporter de multiples données. En effet, il serait intéressant d'identifier comment s'opère la gestion des coûts de transaction et finalement d'identifier les effets du capital social en mêlant deux cultures différentes. Nous ajoutons qu'il serait aussi intéressant d'étudier les pratiques opérées par les pays du nord de l'Europe en matière de développement durable et ainsi d'identifier comment s'opère la gestion des coûts

de transaction. ***Cette gestion s'opère-t-elle par le recours au capital social, ou bien passe-t-elle par des institutions étatiques ?*** Etudier les pratiques dans ce type de contexte aurait du sens.

Approfondir l'étude du capital social dans une logique de management en réseau dans ces différents contextes pourrait constituer une perspective de recherche intéressante.

Nous espérons que ce travail doctorat qui illustre la théorie néo-institutionnelle sur la gestion des coûts de transaction par le recours aux réseaux et finalement au capital social, a contribué à une meilleure compréhension du secteur du bâtiment et que la présentation de notre démarche environnementale sera utile à la théorie comme à la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

A

ABATEGADA. N., (2008). « Comunicación. Epistemologia y metodologías para planificar por consensos. Editorial Brujas » ? Córdoba / Argentina, 220p.

ABBECASSIS. C., (1997). « Les coûts de transaction : état de la théorie ». In : *Réseaux,* volume 15, n°8. Les coûts de transaction. pp. 9-19.

ACQUIER. A et GOND. J. P., **(2005)**. *« Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur »*, *Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen*. *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 10, n° 2, juin, pp. 5-35.

ADDOU C.I., (2014). *Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme : Étude de cas de quelques structures hôtelières classées Enquête dans la wilaya d'Oran*. Université d'Oran –II, 164p.

AFFILE. B, GENTIL. C et RIMBER. F., (2007). *Les grandes questions sociales contemporaines*. Editions l'Etudiant, 164p.

AGGERI. F et ACQUIER. A., (2007). « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? ». *XVIème Conférence de l'AIMS - du 06 au 09 Juin 2007 – Montréal*. http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/605-la-theorie-des-stakeholders-permet-elle-de-rendre-compte-des-pratiques-d-entreprise-en-matiere-de-rse/download

AGUILLO. I., (2001). « Información científica en la web: retos y tareas para los documentalistas del siglo XXI ». En : Fuentes, M.E. (dir.). *Anuario de iblioteconomía, documentación e información.* Barcelona: COBDC, pp.33-50.

ALISEDA. A., (2006). *Abductive Reasoning : Logical Investigations into Discovery and Explanation*. Ed. Springer, Berlin.

ALLARD-POESI. F et PERRET. V., (2014). *Méthodes de recherche en management* de Raymond-Alain Thietart *et al*. Dunod, Paris, 2014.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES, (2005). « Ronald Coase », n°021, novembre. http://www.alternatives-economiques.fr/ronald-coase-un-geant-de-leconomie/00011516

ANAP, (n.d). « Conception - réalisation : guide pour le choix et la mise en œuvre». http://immobilier.anap.fr/publication/1494-conception-realisation-guide-pour-le-choix-et-la-mise-en-oeuvre/2185-presentation-generale

ANDRIOF. J and WADDOCK. **S., (2002)**. « Unfolding stakeholder engagement », in *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (dir) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.

ANGEON. V et CALLOIS. J.M., (2006). « Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français », *Espaces et sociétés*, janvier (n° 124-125), pp.55-71.

ANGEON. V et CALLOIS. J.-M., (2005). « Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? », *Économie et institutions*, 6-7, pp.19-50.

ANGEON. V., CARON. P et LARDON. S., (2006). « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », *Développement durable et territoires*, Dossier 7. URL : http://developpementdurable.revues.org/2851

ANTHONY. K.-H., and WATKINS. N.-J., (2002). « Exploring pathology: Relationships between clinical and environmental psychology ». In R. Bechtel and A. Churchman (Eds.), *Handbook of Environmental Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

ANZIEU. D., et MARTIN. J.-Y., (1997). *La dynamique des groupes restreint*, édité par Presses Universitaires de France – PUF. Broché, 416 pages.

ARBOUCHE. M., (2008). « Le développement durable : des enjeux renouvelés pour le management des ressources humaines », *Vie & sciences de l'entreprise*, février (n° 179-180), pp. 94-110.

ARENDT. H., (1961). *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy. Edition Pocket, 416 pages.

ARGANDONA. A, y MOREL BERENDSON. R., (2009). « La lucha contra la corrupción : une perspectiva empresarial ». *Cuadernos de la Cátedra « la Caixa* » de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo - n.4.

ARREGLE. J.-L, DURAND. R et VERY. P., (2004). « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement,* février, vol. 7, pp. 13-36.

ARROW. K.-J, (1969). « The organization of Economic Activity : issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation » in T*he Analysis and Evaluation of Public Expenditure : the PPB System*, Vol. 1, US Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington, D.C. U.S. Government Printing Office, pp. 59-73.

ARYGLE. M, HENDERSON. M and FURNHAM. A., (1985). « The rules of social relationships », *British Journal of Social Psychology*, n°24, pp.125-139.

AUDET. M., et PARISSIER., C., (2013). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion : de la tradition à l'originalité. Association pour la recherche qualitative, Volume 32, numéro 2, pp.1-349.

AVENIER. M.-J. et GAVARD-PERRET. M.-L., (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Joliber, A. (eds) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Paris, Pearson Education France, pp.11-62.

AVENIER. M.-J. et THOMAS. C., (2011). « Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! » - *Communication à la Journée de l'Atelier Méthodologie de Recherche de l'AIMS, « Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif »*. Caen.

B

BANTMAN. P., (2004). « Le concept de réseau », *VST - Vie sociale et traitements*, janvier (n°81), pp.18-19.

BARDIN. L., (1977). L'analyse de contenu. Éditions Paris: Presses Universitaires de France. Volume 35, pp. 123-124.

BARET. C et SOTO MACIEL., A., (2004). « Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines », *Communication au congrès de l'AGRH*, UQUAM, Montréal, Canada, 28 p.

BARNARD. C.I., (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

BARNES. J., (1954). « Classs and Committees in a Norweigian Island Parish », *Human Relations.* Vol. 7, pp. 39-58.

BARREIRO. F., (2007). « Capital social y desarrollo territorial ». *Documento de trabajo. Pasantía en España Desarrollo Económico Territorial. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social y Gobierno de Chile*, Ministerio del Interior, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo.

BASS. B.-M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press. Volume 25, Issue 3 Autumn, pp.481–484.

BATIACTU, (2013). « Le Bâtiment, un secteur toujours apprécié des Français ». http://www.batiactu.com/edito/le-batiment-un-secteur-toujours-apprecie-des-franc-35486.php

BAUDRY. B., (1995). L'économie des relations interentreprises, Edition La Découverte.

BAUDRY. B., (1999). « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme. Une relecture des travaux d'O.E. Williamson ». In : *Revue économique*, volume 50, n°1, pp. 45-69.

BAUDRY. B. (2003). « Les approches contractuelles de la firme », dans *Économie de la firme* , sous la direction de Baudry Bernard. Paris, La Découverte, « Repères », pp. 8-27.

BAUDRY. B et DUBRION. B., (2011). « L'héritage de Chester Barnard à l'analyse économique contractualiste de la relation d'emploi et de l'organisation interne de la firme : une appréciation critique », in Christophe Lavialle (dir.), *Repenser le travail et ses régulations, Tours*, Presses universitaires François Rabelais, pp. 107-124.

BAZZOLI. L. et KIRAT. T., (2003). « A propos du réalisme en économie des institutions et ses implications sur l'analyse des fondements juridiques des transactions économiques : Commons versus Williamson », *Economie Appliquée*, tome LVI, n° 3, pp. 171-179.

BECATTINI. G., (1989). « Les districts industriels en Italie : le courant de la 3e Italie », in Maruani, M, Reynaud, E, Romani, C., eds, *La flexibilité en Italie*, Syros, Paris, pp.261-270.

BESSEYRE DES HORTS C.-H., (2008). *L'entreprise mobile: comprendre l'impact des nouvelles technologies*. Pearson Education France, 209 pages

BESSEYRE DES HORTS C.-H., (2015). *RH au quotidien - 2e éd.: 100 fiches*, *Pratiques en Or* , sous la direction de Besseyre des Horts. C.-H. Eds Dunod. 688p**.**

BENNIS. W., (1989). On becoming a leader. New York : Addison Wesley Managing/Leading . pp.1-21. http://cclp.mior.ca/Reference%20Shelf/PDF_OISE/Bennis.pdf

BERGMAN. M.-K., (2001). « The Deep Web: Surfacing Hidden Value ». Deep Web Paper. Volume 7, DOI: http://dx.doi.org/10.3998/3336451.0007.104

BERLE. A.-A. and MEANS, G., (1932). *The Modern Corporation and the Private Property*, Collaborateurs, Adolf Augustus Berle, Gardiner Gardiner Coit MeansNew York, Mc Millan. Ed. Transaction Publishers, 1991, 380p.

BEN AISSA . (2001). « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? » *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ?* 13-14-15 juin, pp.1-22.

BENIATE. C ., CAMPANER. J et ROUILLON. S. *« Approches techniques et sociologiques des réseaux sociaux ». Table ronde du 20 février 2014*. « Quels droits pour les réseaux sociaux ? » Rapport réalisé sous la direction de Messieurs les Professeure Hervé ISAR et Guy DROUOT, pp.1-25.

BEVORT. A et TRANCART. D. (2008). « Performance, réseaux et partenaires : capital social et éducation ». *Dictionnaire de l'éducation*, sous la direction d'Agnès Van Zanten, PUF, 736 p.

BEVORT. A., (2012). « Capital social », *in* CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : http://www.dicopart.fr/fr/dico/capital-social.

BEVORT. A., (2013). « Capital social », *in* CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la*

participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, ISSN : 2268-5863. URL : http://www.dicopart.fr/fr/dico/capital-social.

BIDART. C., (2008). « Étudier les réseaux. Apports et perspectives pour les sciences sociales », *Informations sociales* mars (n° 147), pp.34-45. URL: http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-3-page-34.htm

BIDART. C., (2010). « Les âges de l'amitié. Cours de la vie et formes de la socialisation », *Transversalités* janvier (n° 113), pp. 65-81

BIDART. C., (2012). « Réseaux personnels et processus de socialisation », *Idées économiques et sociales*, mars (n° 169), pp. 8-15.

BLAU. P.-M and SCOTT. R.-W., (2003). *Formal Organizations A Comparative Approach*. SERIES. Stanford Business Classics. 344 pages.

BLUHM, D.-J, HARMAN, W, LEE, T.-W, and MITHCELLE, T.-R,., (2011). « Qualitative research in management : a decade of progress ». *Journal of Management Studies*, 48(8), pp.1866-1891.

BOGDAN. R and TAYLOR. S.J., (1975). Introduction to qualitative research methods, in Peretz, H. *Les méthodes en sociologie : l'observation*, Coll Repères, La Découverte, Paris, 1998. 352 pages

BOLDEN. R., 2011. « Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. », International. *Journal of Management Reviews*, pp.251–69.

BOLTANSKI. L et THEVENOT. L., (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BONNET. M., (2003). « Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel ». *Actes XIVème Congrès AGRH*, Grenoble,pp.1-15. https://www.agrh.fr/assets/actes/2003bonnet016.pdf

BONNEVEUX. E et SAULQUIN. J.-Y., (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, n° 23, pp. 170-186.

BORGES. C, SIMARD. G, FILIO. L.-J. (2005). « Création d'entreprises. Examen de la documentation », *Cahier de recherche*, n° 02, 42p.

BORIES-AZEAU. I, FORT. F, NOGUERA.F et PEYROUX. C., (2016). « La gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprise : quel leadership ? », chapitre 9, pp.147-169, in Le leadership : Recherches et pratiques coordonné par Florence Noguera et Jean-Michel Plane. Editions Vuibert, Paris, 213p.

BOURDIEU. P., (1980). « Le capital social », Actes de la recherche en sciences sociales, vol 31, pp. 2-3

BRASSARD. A., (1996). *Conception des organisations et de la gestion. Les conceptions mécanistes centrées sur les besoins humains, et situationnelles*. Montréal : Éditions nouvelles.

BRODHAG. C, PEILLON. S, DUBRUC. N et BREUIL. F., (2011). Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME. PME, innovation et gestion des actifs intellectuels. OSEO. In *PME* 2011: *Rapport sur l'évolution des PME*, La Documentation Française, pp. 179 - 197.

BRONFENBRENNER., U., (1979). *The ecology of human development : Experiments by nature and design*. Cambridge, Massachusetts, and London, Harvard University Press, 348 p.

BROUSSEAU. E., (1989). « L'approche néo¬-institutionnelle des coûts de transaction ». In : *Revue française d'économie*, volume 4, n°4, 1 pp. 123-166.

BROUSSEAU. E., (1992). « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication ». In: *Réseaux*, volume 10, n°54, *L'entreprise,* pp. 31-55.

BROUSSEAU. E. RALLET. A., (1995). « Efficacité et inefficacité de l'organisation du bâtiment : une interprétation en termes de trajectoire organisationnelle ». In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 74, 4e trimestre, pp. 9-30.

BROWN. R.-B., (1996). « Organizational commitment : clarifying the concept and simplifying the existing construct typology », *Journal of occupational psychology*, n° 63,p38-77.

BRUNET. L et SAVOIE. A., (2003). *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques, clans*, Les presses de l'université de Montréal, 157p.

BRUHNS. H., (2000). « Le charisme en politique : idée séduisante ou concept pertinent ? *», Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques,* pp.1-17.

BUONO. A et SAVALL. H. (2007). (Ed). *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte : Information Age Publishing.

BURAWOY. M., (2009). « Pour la sociologie publique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, janvier (n° 176-177), pp.121-144.

BURRICK. D., (2010). « Une épistémologie du récit de vie » *Recherches qualitatives et temporalités* – Hors-Série - numéro 8 – pp. 7-36.

BURNS. T and STALKER. G.-M., (1966). *The management of innovation*. (2nd ed.). London : Tavistock.

BURT. R.-S., (1992). *Structural holes : the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, 310p.

C

CALLOIS. J.M., (2004). « Capital social et développement économique local : un test économétrique sur l'espace rural français ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine,* pp. 220-243.

CALLOIS. J.-M., (2006). « Capital social et performance économique. Un test économétrique sur l'espace rural français », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol.2. juillet, pp.227-243.

CAMBON, (2005-2006). « Pouvoir et leadership », pp.1-8. http://psychonice06.free.fr/L1%20(2005-2006)/cambon/POUVOIR%20ET%20LEADERSHIP.pdf

CANISIUS KAMANZI. P.C, (2006). *Influence du Capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat en Administration et politique scolaires pour l'obtention du grade de philosophiae doctor (Ph.D), 208.p.

CAPPELLETTI. L., (2008). « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation », *Management & Avenir*, vol 2 (n° 16), pp. 156-173.

CAPPELLETTI. L., (2010). « La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? » Communication présentée au congrès de l'Association francophone de

comptabilité (AFC) (octobre), pp.1-26. <hal-00481090>

CAPRON. M et QUAIREL-LANOIZELEE. F., (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies, Ed La Découverte, Paris., 2004.

CARTIER. L., (2008). « Le graphe comme outil pour enseigner la preuve et la modélisation. Mathématiques [math]. Université Joseph-Fourier - Grenoble I, 2008. Français. <tel-00416598v2>

CASTRA. M., (2013). « Socialisation », Sociologie, *Les 100 mots de la sociologie*, URL : http://sociologie.revues.org/1992

CASTELLS. M., (1973). Luttes urbaines et pouvoir politique, Paris, F. Maspero ; CASTELLS *et alii* . La rénovation urbaine à Paris ; structure urbaine et logique de classe, collection Cahiers libres , n° 244 , Ed . François Maspéro , Paris, 136p.

CAZAL. D., (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation* , 9 | 1er semestre / Spring. URL : http://regulation.revues.org/9173

CHARRAS. K, et al. (2012). « Childhood and adolescence in context: Inhibiting and facilitating environmental variables of cognitive and behavioural disorders ». in : *Pratiques Psychologiques* 18(4), pp.353-372.

CHARREAUX. G., (1995). « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Revue d'Économie Industrielle, hors-série, n° exceptionnel, 1er trimestre.

CHARREAUX. G et PITOL-BELIN, J.-P., (1995). « La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration », *Economies et Sociétés*, *Sciences de Gestion*, n°6.

CHARREIRE. S et DURIEUX. F., (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », *In* Thiétart, R. A., *Méthodologie de Recherche en Management*, Dunod, pp.76-104.

CHASSAGON. V et BAUDRY. B., (2016). « Organisation informelle et identité: de la théorie des organisations à l'économie politique de l'entreprise », *Social Science Information*, Vol. 55(2) 189–207.

CHAUDEY. M., (2011). « L'approche contractuelle de la firme ». Site internet, *Ressources en sciences économiques et sociales*. http://ses.ens-lyon.fr/articles/1-l-approche-contractuelle-de-la-firme-137671

CHAUVAC. N. (2011). « L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs au cœur du marché de l'emploi ». *Sociologie*. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2011, 505p.

CHESBROUGH. H.-W., (2003). *Open innovation, Boston, Massachusetts*, Harvard Business School Press, 245p.

CHICHE. J, LE HAY.V, CHANVRIL. F. et LASCOUMES. P., (2010). *« Du favoritisme à la corruption les définitions concurrentes de la probité publique »*, p. 73-106., *in Favoritisme et corruption à la française*, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Académique », 284p.

CLAISSE. F., (2003). « La notion de réseau en sciences sociales ». Conférence prononcée à l'invitation du C.I.E.L. (Collectif Interuniversitaire d'Etude du Littéraire), janvier à l'Université de Liège, Faculté de Philosophie et Lettres, pp.1-19. http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/110493/1/Notion%20de%20reseau%20en%20sciences%20sociales%20-%20conference.pdf

CLERC. D et PIRIOU. J.P., (2011). « Lexique de sciences économiques et sociales », dans *Lexique de sciences économiques et sociales*, sous la direction de Clerc Denis, Piriou Jean-Paul. Paris, La Découverte, « Repères », pp. 5-166.

COASE. R.-H., (1937). « The nature of the firm », *Economica*, 4, pp.386-405.

COASE. R.-H, GILLIS. X et BOURREAU. M., (1987). « La nature de la firme ». *In* : *Revue française d'économie*, volume 2, n°1, pp. 133-163.

CODINA. L., (2003). « Internet invisible y web semántica ¿ el futuro de los sistemas de información en línea ? ». *Revista Tradumàtica: traducció i technologies de la información i la comunicación*,, nov, n°2, 16 p.

COLEMAN. J.-S., (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, 1998, p. 95-210.

COLEMAN J.-S., (1990). *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachussets, London, England, 994 p.

COLLIER. P., (1998). « Social capital and poverty », *Social capital Initiative Working paper*, World Bank, Social Development Department, Washington, D.C. Processed.

COMMISSION EUROPEENNE LIVRE VERT. *« Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*, (2001), pp.1-36. http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf

CONVENTION DES NATIONS UNIES CONTRE LA CORRUPTION : NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LA CORRUPTION. **UNITED NATIONS CONVENTION AGAINST CORRUPTION**, (2004), pp.1-68 http://www.un.org/fr/events/anticorruptionday/convention.shtml

CONVENTION CIVILE SUR LA CORRUPTION, (1999). Pp.1-6. https://rm.coe.int/168007f3f9

CORIAT. B et WEINSTEIN. O., (2010). « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », *Revue d'économie industrielle*, 129-130 | 57-86.

COULANGEON. P., (2010). « Stratification sociale », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France. http://sociologie.revues.org/513

COURLET. C. et PECQUEUR B., (1991), « Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3/4, p. 391-406.

COURPASSON. D and VALLAS. S., (2016). The Sage Handbook of Resistance. Editeur : SAGE Publications Ltd.

CROZIER. M et FRIEDBERG. E., (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil, 500p.

D

DALTON. E. MCFARLAND., (1959). *Men who Manage : Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Michigan State University. New York, 318p.

DANTIER. B., (2003). *La chose sociologique et sa représentation : Introduction aux règles de la méthode sociologique d'Émile Durkheim*. Dans la collection: « Les classiques des sciences sociales » dirigée et fondée par Jean-Marie TREMBLAY. Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.
https://chumbertsociologie.files.wordpress.com/2015/09/dantier_intr_regles_methode-durkheim.pdf

DASGUPTA. P., (2010). « Une question de confiance : capital social et développement économique », *Revue d'économie du développement*, 4/2010 (Vol. 18), pp. 47-96.

DAVID. A., (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? » IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24 au 26 mai 2000, pp.1-22. http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download

DAVID. E and DOUGLASS. C and NORTH., (1972). « Review: Institutional Change and American Economic Growth ». *Journal of of Business*, vol. 45, n°3 (Jul), pp. 459-461. The University of Chicago Press.

DAY, D.-V., (2000). « Leadership development : A review in context ».*Leadership Quarterly*, 11(4), 581(33).

DECHAUX. J.-H., (1995). « Sur le concept de configuration : quelques failles dans la sociologie de Elias Norbert », *Cahiers internationaux de Sociologie*, 1995, vol. 99, pp.293-313.

DESCHENAUX. F et LAFLAMME. C., (2004). « Participation sociale et mobilité géographique : gage d'une insertion professionnelle de qualité ? » *Lien social et Politiques,* vol 5, pp.39–48. http://sociologies.revues.org/2902

DESCHENAUX. F et LAFLAMME. C., (2009). « Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois », *SociologieS.* http://sociologies.revues.org/2902

DESHAYES. P., (2012). « Le secteur du bâtiment face aux enjeux du développement durable : logiques d'innovation et/ou problématiques du changement », *Innovations*, janvier (n°37), p. 219-236.

DESSINGES. C., (1998). *Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*. Mémoire de DEA-Enssib Lyon, pp.1-59. http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1642-le-concept-de-pouvoir-dans-les-organisations.pdf

DI MAGGIO. P., (1994). « Culture and Economy. » pp. 27-57 in Handbook of Economic Sociology, edited by Neil Smelser and Richard Swedberg. Princeton: Princeton University Press.

DILTS. R., (2009). *Leadership visionnaire : outils et compétences pour réussir le changement*. Ed De Boeck Supérieur, Paris, 191p.

DOVERGNE. M.L., (2012). *Evènements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE*. Université Paris sud. Paris XI, Français, 489p. HAL Id: tel-00738977

DROZDA-SENKOWSKA. E et OBERLE. D., (2006). « Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ? » *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol.2 (Numéro 70), 100p. Presses universitaires de Lièges.

DRUCKER, P (1996). Su visión sobre: la administración, la organización, la economía, la sociedad, Editorial Norma, Bogotá, 315p.

DUMEZ. H., (2010). « La description : point aveugle de la recherche qualitative », Le Libellio d'Aegis, vol. 6, n°2, pp.28 – 4.

DUMEZ. H., (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*. Vol. 8, n° 3 pp. 3-9.

DUMEZ. H., (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, gérer et comprendre* - juin 2013 - n° 112, pp.28-42.

DUPUIS. J.C., (2007). « Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale », *La Revue des Sciences de Gestion*, 1/2007 (n°223), p.131-135.

DURAND. C., (1991). La teneur et la dynamique, vues sous l'angle du pouvoir, de l'activité des groupes informels dans les organisations, examen doctoral, Département de psychologie, Université de Montréal.

DURKHEIM. E., (1902). *L'Education morale*, Paris : Félix Alcan.

DUVOUX. N., (2011). « Configuration », *in* Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, http://sociologie.revues.org/923

E

ECKSTEIN. S., (1999). *El estado y la pobreza urbana en México*, Editor Siglo XX1, 432p.

EISENHARDT, K.-M., (1989). « Building theories from case study research », The academy of management review, vol. 14, No. 4 (Oct), pp. 532-550.

ELIAS. N., (1970). *Qu'est-ce que la sociologie* ?, Paris, Pocket, [1970], 1981.

ENCYCLOPEDIE UNIVERSALIS, **DENORD (2017) « RÉSEAUX THÉORIE DES », Encyclopædia Universalis. http://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-reseaux/**

ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES : THEORIES, INSTRUMENTS – METHODES – AUTEURS. Coordonnée par ALLOUCHE José. Ed. Vuibert, Paris, 2101p.

ENRIQUEZ. E., (2002). « Comptes rendus d'ouvrages », *Revue internationale de Psychologie*, 19, vol.VIII, pp.222-231

ENS CACHAN, (2005-2006). « Barnes (1954): Class and Committees in a Norwegian Island Parish ». Fiche de lecture réalisée par les agrégatifs de l'ENS Cachan BARNES John A. (1954), « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations, n° 7*

EPSTEIN. M., (2006). « Sophie Ponthieux, Le capital social », *Les comptes rendus*. http://lectures.revues.org/316

ETHINGTON. P.J., (1997). « The intellectual Construction of « Social distance » : Toward a Recovery of Georg Simmel's Social Geometry », *European Journal of Geography*. https://cybergeo.revues.org/227

ETZIONI. A., (1971). *Nine aspects of the policy of open admissions*, Washington DC, American Association for Higher Education.

EVRAD. Y, PRAS. B et ROUX. E., (2003). *Etudes et recherche en marketing*. Editions Dunod, Paris.

F

FARNEL. F.-J., (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, Paris.

FARRIS. J.S., (1979). « The Information Content of the Phylogenetic System ». *Systematic Zoology*. Vol. 28, No. 4 (Dec), pp. 483-519.

FAVEREAU. O., (2003). « La pièce manquante de la sociologie du choix rationnel », *Revue française de sociologie*, fév, vol.44, pp.275-295.

FELDMAN. S., (1997). « It was here a minute ago », *Searcher*, 5(9), 52p.

FERNANDEZ. A., (*n.d*). *« Méthode de gestion de la qualité : la roue de Deming et le PDCA* », en ligne. http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm

FERNANDEZ.D L.-S., (2002). « Valores desde la perspectiva de docentes y estudiantes de institutos universitarios de technologia », *CICAG*, Vol 2 – Edición 1.

FORSE. M., (2008). « Définir et analyser les réseaux sociaux. Les enjeux de l'analyse structurale », *Informations sociales*, 2008/3 (n° 147), pp.10-19.

FOURNIER. C., (2016). « À quoi Servent les Normes ISO pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? » E-RSE. http://e-rse.net/rse-normes-iso-certification-performance-18403/

FREDRICKS. S.-M., (2003). « Creating and maintaining networks among leaders: An exploratory case study of two leadership training programs ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 45p.

FREEMAN, R.-E, 1984. « Strategic Management : a Stakeholder Approach, Pitman Series *in Business and Public Policy*, 276 p.

FRENCH, J.R.-P Jr and RAVEN, B., (1959). « The bases of social power », pp. 150-167, in D. Cartwright (ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, Mich., I.S.R.

FRETIGNE. C, BOLTANSKI. L, CHIAPELLO. E., (2001). « Le nouvel esprit du capitalisme ». In : *Revue française de sociologie*, pp. 171-176.

FRIEDRICH. T.L, VESSEY, W.B, SCHUELKE, M.J, RUARK, G.A and MUMFORD, M.D, (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks, *In*: *Leadersh Q*, pp. 933–58.

FUKUYAMA. F., (1995). , *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity,* New York, The Free Press.

G

GADBOIS. C., (1974). « L'analyse psychologique des organisations : Le climat et ses dimensions ». *L'Année Psychologique*, pp. 269-294.

GAFFARD J.-L., (2003). « Coordination, marché et organisation. Essai sur l'efficacité et la stabilité des économies de marché », *Revue de l'OFCE*, (n° 85), pp. 235-270.

GARCIA., E.-J., (2013). *Le génie du leadership. Mythes et défis de l'action managériale.* Préface de. Jean-Paul Delevoye. Postface de. Erhard Friedberg. Collection Stratégies et management. Ed Dunod, Paris, 228 pages.

GARCIA MENDEZ. E., (1989). « Les approches de la corruption : le centre et la périphérie ». *In* : *Déviance et société*. 1989 - Vol. 13 - n°3. pp. 223-229.

GAUTHIER. A., (2013). « Le co-leadership : une nouvelle forme de pouvoir dans l'entreprise numérique », Fondation Télécom. pp.1-50. http://alaingauthier.org/wp-content/uploads/Gauthier_Presentation_Fondation_Telecom_051113.pdf

GAVARD-PERRET, ML *et al.* (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse* – Editions Broché, 400p.

GEOFFROY. F., (2011). « Penser l'informel, Non-concept ou méta-concept pour le management ? » *Revue internationale de psychosociologie* (Vol. XVII). pp.49-62.

GHERTMAN. M., (2006). « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue française de gestion*, n°142, pp.191-213.

GIANELLONNI, J.-L et VERNETTE.E., (2001). Etudes de marché. Editions Vuibert, 590 p.

GIORDANO. Y, JOLIBERT., A *et al.* (2012). *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, pp.47-86.

GIRALDO. C., (2008). « Web invisible », *Unisanitas Biblioteca* (Organización Sanitas Internacional), pp.1-22. https://es.slideshare.net/david2r/manual-rcp-unisanitas-2008-presentation

GIROD-SEVILLE. M et PERRET. V., (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, EditionDunod, pp.13-33.

GIROULT, M.A, (2012-2013). Management des ressources humaines : La fonction RH, histoire et évolution », Université Lille II, 30p. http://moodle.univ-lille2.fr/pluginfile.php/18150/mod_resource/content/2/MRH%202013-%20Extract%201.pdf

GIULIANO. N., (2007). « L'identificazione del capitale sociale: verso una tassonomia », Università degli Studi di Perugia, 107.p. https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?idt=23990

GOND. J.-P et MERCIER. S., (2005). « La théorie des parties prenantes », Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations, *Cahier du FARGO* n° 1050502, pp.1-14. http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf

GRANOVETTER. M., (1973). « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology* 78(6), pp.1360-1380.

GRANOVETTER. M., (1985). « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*,, pp.481-510.

GROSSETTI. M et BES. M.P., (2003). « Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrements et découplages ». *In* : *Revue d'économie industrielle*, vol. 103, 2e et 3e trimestre. *La morphogénèse des réseaux*, sous la direction de Patrick Cohendet, Alan Kirman et Jean-Benoît Zimmermann,. pp. 43-58.

GROSSETTI. M., (2006). « Trois échelles d'action et d'analyse. L'abstraction comme opérateur d'échelle », *L'Année sociologique*, (Vol. 56), pp.285-307. DOI 10.3917/anso.062.0285 -

GROSSETTI. M., (2015). « Note sur la notion d'encastrement ». *SociologieS*, Toulouse : Association internationale des sociologues de langue française. http://sociologies.revues.org/4997

GROUPE INTERCONVICTIONNEL, G3i (*n.d*). « La spiritualité n'est plus le monopole des religions : Les pratiques interconvictionnelle s'imposent ». http://g3i.eu/bqqj/bqqj_spir_fr.pdf

GROUTEL. E et CARLUER. F., (2010). « Le leadership follettien : un modèle pour demain ? », *Management & Avenir*, juin, n° 36, pp. 284-297.

H

HAMIDI. C., (2013). « Penser le lien social aux États-Unis », *Informations sociales*, mars (n° 177), pp.14-24.

HANSSON. J, ØVRETVEIT. J and BROMMELS. M., (2012). « Case study of how successful coordination was achieved between a mental health and social care service in Sweden ». *Int J Heal Plan Management*, pp.132–45.

HATCHUEL. A., (1994). « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, juillet-août, pp.121-137.

HATZFELD. H., (2013). « Légitimité », in CASILLO. I. avec BARBIER. R., BLONDIAUX. L., CHATEAURAYNAUD. F., FOURNIAU. J-M., LEFEBVRE. R., NEVEU. C. et SALLES. D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : http://www.dicopart.fr/fr/dico/legitimite.

HEIDER. F., (1946). « Attitudes and cognitive organization ». *The Journal of Psychology*, pp.107-112.

HEENAN.D.A and BENNIS, WG., (1999). *Co-leaders: the power of great partnerships* In : John Wiley, viiip. 312p.

HITT, M-A and IRELAND, R.D., (2002). « The essence of strategic leadership : Managing human and social capital ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), pp.3-14.

HLADY RISPAL. M., (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, Collection Perspectives marketing, Édition De Boeck Supérieur, 250p.

HORIZONS CANADA RESEAUX INFORMELS DANS UN CONTEXTE FORMELS, (*n.d*). **http://www.horizons.gc.ca/fra/book/export/html/642**

HSIEH. H.F and SHANNON. S.E., (2005). « Three approaches to qualitative content analysis ». *Qualitative Health Research*, 15(9), pp.1277-1288.

HUAULT. I., (1998). « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter ». *En quête de théories* - Annales des mines – Juin, pp.73-86 ;

I

INSTITUT NUMERIQUE, 2013. « Analyse de l'organisation ». http://www.institut-numerique.org/42-analyse-de-lorganisation-521741edd08fc

J

JACKSON. B and PARRY. K,, (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, SAGE Publications Ltd, 208p.

JUIGNET, P., (2015). « Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn ». *Philosophie, science et société.* https://philosciences.com/Pss/philosophie-et-science/methode-scientifique-paradigme-scientifique/113-paradigme-scientifique-thomas-kuhn

JUST. F et MICHELSEN. J., (1995). « Integration, cooptation or rejection ? Farmers'unions, organic famers and the implementation of a more sustainable agriculture in Denmark ». *XVInd Congress of the European Society for Rural Sociology*, Prague, 31 juillet-4 août.

K

KING. N.K. (2004). « Social capital and nonprofit leaders ». *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (4), 471.

KLINGA. C, HANSSON. J, HASSON. H, ANDREEN SACHS. M., (2016). « Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care ». *International Journal of Integrated Care*. http://www.ijic.org/articles/10.5334/ijic.2236/

KUTY. O., (2007). « La naissance de la négociation (1933-1962) », *SociologieS*, Théories et recherches. URL : http://sociologies.revues.org/2483

L

LACOMBE. C., (2006). *Milieu physique, vie quotidienne et idéaux socioculturels*, Université Laval, Québec, 262p.

LA DEPECHE, (2014). « Bâtiment : cri d'alarme face à la crise ». http://www.ladepeche.fr/article/2014/11/07/1986387-batiment-ici-aussi-il-y-a-urgence.html

LAPASSADE. G., (2002). « Observation participante », dans *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, ERES, « Hors collection », pp. 375-390.

LARGEAULT. J., (1992). « L'Intuitionisme de Brouwer » », Archives de philosophie, Vol. n°. 4, octobre-décembre, pp.317-324.

LAROUSSE DICTIONNAIRE DE FRANÇAIS. « Formel ». http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formel_formelle/34649

LAURIN-FRENETTE. N., (1978). *Classes sociales et pouvoir - Les théories fonctionnalistes*. Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.

LAVASTRE. O., (2001). « Les Coûts de Transaction et Olivier E.Williamson : Retour sur les fondements », *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, pp.1-26.

LAVAUD-LEGENDRE. B, PLESSARD. C. LAUMOND. A, MELANCON, PINAUD., (2016). Analyse de réseaux criminels de traite des êtres humains : méthodologie, modélisation et visualisation. 2016. HAL Id: hal-01380339 https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01380339v3

LAVILLE. J.-L., (2008). « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », *Revue Interventions économiques*. http://interventionseconomiques.revues.org/245

LAZEGA. E., (1995). « Burt Ronald S., Structural holes : the social structure of competition ». *In : Revue française de sociologie*, 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega, sous la direction de Emmanuel Lazega. pp. 779-781.

LECOMTE. J., (2015). « Kurt Lewin (1890-1947) La dynamique de groupe ». https://www.scienceshumaines.com/kurt-lewin-1890-1947-la-dynamique-de-groupe_fr_34486.html

LEGON. T., (2011). « La force des liens forts : culture et sociabilité en milieu lycéen », *Réseaux*, janvier, n°165, pp. 215-248.

LE MOIGNE. J-L., (1990). « La modélisation des systèmes complexes », 1990. In: *Droit et société*, n°15. *Le changement juridique dans le monde arabe : jalons théoriques*. p. 236.

LE MOIGNE. J-L., (1994). *Le constructivisme, tome 1 : des fondements*. Paris : ESF Éditeur, 256 pages.

LE MOIGNE. J-L., (1995). *Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies*, Paris : ESF.

LE MONDE POLITIQUE, (*n.d.*). « Talcott Parsons ». http://www.lemondepolitique.fr/cours/sociologie/contemporains/_talcott_parsons.htm

LE MONITEUR, (2009). « Crise financière : les PME de BTP confrontées au durcissement des conditions de financement de leurs banques ». http://www.lemoniteur.fr/article/crise-financiere-les-pme-de-btp-confrontees-au-durcissement-des-conditions-de-financement-de-leurs-b-732961

LE MONITEUR, (2016). « Bâtiment : en 2017, plus belle sera la reprise ». http://www.lemoniteur.fr/article/batiment-en-2017-plus-belle-sera-la-reprise-33890145

LEQUESNE. P., (1991). « Technologies et structures organisationnelles revisitées : le cas d'un environnement de support de projet intégré », Technologies de l'Information et Société, pp.114-138.

LE VELLY. R., (2002). « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du Travail*, Elsevier Masson, janvier, n°44, pp.37-53.

LEWIN. K., (1944). « Dynamics of group action ». *Educational Leadership*, I, pp. 195-200.

LIEN DO. K, (2003). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage: une recherche collaborative* - Université Laval.

LIN. N., (2001). *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001, 294.p

LINZ, J.-J, DE MIGUEL, A,, (1968). « La elite funcionarial española ante la reforma administrativa », *Anales de Moral Social y Economía*, n° 17, pp.199-249.

LIVET. P., (2012). « Normes sociales, normes morales, et modes de reconnaissance », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, (Vol. 45), pp. 51-66.

LORTIE. G, BRUNET. L, SAVOIE. A., (1995). « Le groupe informel : dispositif social de soutien de ses membres », *Revue québécoise de psychologie*, n°16, pp.81-95.

LORTIE. G, SAVOIE. A, BRUNET. L., (1995). « Les groupes informels en milieu de travail; élaboration et validation d'une mesure ». *Psychologie du travail et des organisations*, 1 (2-3), pp.65-74.

LOUBES. A, BORIES-AZEAU. I et FABRE.P., (2011). « Le capital social dans un réseau communautaire de PME : un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau ». *Management international*, 15(3), pp.29–44.

M

MADORE. F., (2005). « La ségrégation sociale dans les villes françaises : réflexion épistémologique et méthodologique », *Cahiers de géographie du Québec*, 49(136), pp.45–60.

MAKK, T., (2007). « Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital », *Journal of Business Ethics,* pp; 329–343

MAAK. T, and PLESS. N.J., (2006). « Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective *». Journal of Business Ethics*. June, Volume 66, Issue 1, pp 99–115.

MANDARD. M., (2015). « Les conséquences des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des organisations », dans *Les réseaux inter-organisationnels*, sous la direction de Mandard Matthieu. Paris, La Découverte, « Repères » pp.83-104.

MARCH. J.G., (1991). *Décisions et Organisations*, Ed d'Organisation.

MAROY. C., (2007). « L'école à la lumière de la sociologie des organisations ». *Les Cahiers de Recherche,* pp.2-26.

MARTIN. M., (2012). « Délitement social et appartenances. Nouvelles perspectives en social en sciences sociales ». Volume 7, n°2 sur le thème de la modélisation, pp.241-260.

MATHIEU. P., 2008. « La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires ». *Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité*, pp.13-21.

MAURAND-VALET. A., (2010). « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? » *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Mai, Nice, p.1-18.

MAURER. I and EBERS., M., (2006). « Dynamics of social capital and their performance implication: lessons from biotechnology start-ups », *Administrative Science Quarterly*, 51, 262-292.

MAXWELL. J., (2001). Isuma, *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, n° 1, printemps-été 2001.

MAYO. E., (1924). « Revery and industrial fatigue ». *Journal of Personnel Research*, 3, pp.273-281.

McCANN. J.A. and REDLAWSK. D., (2006), « Political corruption and the ethical judgements of American citizens : Are government officials held to a higher standard ? », presented at *the Annual Meeting of the Southern Political Science Association*, Atlanta, Georgia.

MEDA. D., (2002). « Le capital social : un point de vue critique », *L'Économie politique*, février (n° 14), pp. 36-47.

MEJIA, E.S., (2007). « Liderazgo a travers de la historia ».*Scientia et Technica Año XIII*, n°.34, mayo. Universidad Tecnológica de Pereira.

MENARD. C., (1997). « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides ». In : *Revue économique*, volume 48, n°3, pp 741-750.

MENARD. C., (2002). « Règles concurrentielles et formes organisationnelles hybrides », paru dans l'ouvrage d'Alain Bienaymé, *Les Nouvelles approches de la concurrence*, Economica.

MENARD. C., (2004). « The Economics of Hybrid Organization », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, pp.345–376.

MERCIER. S., (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin.

MERCIER. S., (2005). « La théorie des parties prenantes », FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture, et Gouvernance des Organisations. Cahier du FARGO n° 1050502, pp.1-14.

MERCIER. S. (2006). « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », dans *Décider avec les parties prenantes*. Paris, La Découverte, « Recherches », pp.157-172.

MERCKLE. P., (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

MERCKLE. P., (2013). « La découverte des réseaux sociaux. À propos de John A. Barnes et d'une expérience de traduction collaborative ouverte en sciences sociales », *Réseaux*, juin (n° 182), pp. 187-208.

MERCKLE. P., (2013). « Réseau », Sociologie [Online], Les 100 mots de la sociologie ; URL : http://sociologie.revues.org/1609

MERCKLE. P., (2016). « La « découverte » des réseaux sociaux. À propos de John A. Barnes et d'une expérience de traduction collaborative ouverte en sciences sociales », *Réseaux*, juin (n° 182), pP. 187-208.

MILENA. L, MAHECHA. R y SANCHEZ CALDERON. M., (2013). Liderazo y poder « Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial : estudio grupo bolivar ». *Trabajo vinculado al proyecto de investigación*. Colegio mayor de nuestra senora del rosario Bogotá.

MINGUET. G., (2005). *L'approche de la contingence : sociologie de l'entreprise*. École des Mines de Nantes, 59p.

MOISDON. J.-C. (Dir.), (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Séli-Arslan, Paris, 286p.

MONGEAU. P et SAINT-CHARLES. J., (2014). « Réseaux sociaux et réseaux sociosémantiques et phénomènes de communication », RISCP, URL : http://communiquer.revues.org/1407

MONTIGNY. P. (2006). « L'entreprise et le corruption ». *Secure Finance n°10*, Janv-Fev

MULLENBACH. A., (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, janvier (n°223), pp.109-120.

MILES. SA and WATKINS. MD., (2007). « Complementary Strengths or Conflicting ». *Harv Bus Rev*, April, pp.1–9.

MUSSO. P., (1999). « La symbolique du réseau ». In: *Quaderni*, n°38, Printemps. Politique symbolique et communication. pp. 69-98.

MUTI. R.E., (1968). « The informal group : what it is and how it can be controlled », *Personnel Journal*, n°47, pp.563-570.

N

NAHAPIET. J and GHOSAL.S., (1998). « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Acade my of Management Review*, n°23, pp.242-266.

NAHAVANDI. F., (2003). *Repenser le développement et la coopération internationale*. Ed Karthala. Collection. Hommes et sociétés. 208 p.

NDAYEGAMIYE, A, (2007). « Elargir le champ de conception des indicateurs sociaux. Proposition d'une approche relationnelle à partir du contexte socioéconomique des années 90. Cas du Burundi », 186p.

NGUYEN. V et LUCKERHOFF. J., (2007), « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? » *Recherches qualitatives* – Hors-série – numéro 5 – pp. 4-17. Actes du colloque recherche qualitative : les questions de l'heure.

NOGUERA. F et PLANE, J.-M., (2015). *Le Leadership Recherches et pratiques*. Editions Vuibert, Paris, 213p.

NORTH. D., (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge*, Cambridge University Press.

NYE. J.S., (1967). « Corruption and Political Development : A Cost-Benefit Analysis », *American Political Science Review*, 61 (2), juin 1967, pp. 417-427.

O

OCDE, (2001). *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social. http://www.oecd.org/fr/edu/innovation-education/1870581.pdf*

OLSON. , M., (1982). *The rise and decline of nations. Yale University Press*, 276p.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, (2016). « ISO 37001, Systèmes de management anti-corruption - Exigences et recommandations de mise en œuvre ». https://www.iso.org/fr/standard/65034.html

P

PACHE. G et PARAPONARIS. C., (2006). *L'entreprise en réseau*. Paris: PUF.

PAQUOT. T., (2012). « En lisant Georg Simmel », *Hermès, La Revue*, 2 (n° 63), pp. 21-25.

PARSON. T., (1951). The Social System, New York, The Free Press.

PASQUINO. G., (1982) : « Grupos de presión », en BOBBIO, Norberto, y MATTEUCCI, Nicola (dirs.): *Diccionario de político*, Madrid, Siglo XXI, págs. 749-761.

PAUGAM. S., (2010). *Les 100 mots de la sociologie*. Presses Universitaires de France n°3870, 128p.

PAVAGEAU. B., (2005). « La logique du don dans le développement d'une identité de leader : le cas de managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership ». Université de Nantes, 400p.

PELLEMANS. P., (1999). *Recherche qualitative en marketing*. Perspective psychoscopique. Editions Broché, 461p.

PERRET. C., (2010). Capital social et Nuclei d'entreprises en Algérie. Mondes en Développement, De Boeck, 1 (149), pp.105-116. .

PESET. F.M, ALBINANA. R, MORALES. S., (2000). « Internet Invisible: un recurso terciario en la Red Por », *El profesional de la información*, vol. 9, nº 7-8, julio – agosto.

PESQUEUX. Y., (2014). « L'épistémologie des sciences de gestion », *Revue Perspectives*, n° 150, janvier 2014, p82-85.

PIAGET. J et GARCIA. R., (1983). Psychogenèse et histoire des sciences. Paris : Flammarion.

PINEDA CACHERO. A.P., (2002). « Lobbies y grupos de presión: de la política a la comunicación. Una fundamentación teórica ». *Revista internacional de investigación en relaciones públicas, ceremonial y protocolo*, nº. 1, pp. 87-122.

PLANE. J.M., (2015). *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains (Management - Ressources humaines)*, Editeur Dunod, 2015, 174.p.

POLANYI. K., (1983). *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*. NRF, Gallimard, Paris (1ère édition en 1944), 419p.

PONHIEUX. S., (2004). « Le concept de capital social, analyse critique ». Insee - Division *« Conditions de vie des ménages »* Contribution au 10ème Colloque de l'ACN, Paris, 21-23 janvier, pp.1-24.

PONTHIEUX. S., (2006). *Le capital social*, La Découverte, coll. « Repères », 121 p.

PONTHIEUX. S., (2008), « Rubrique - Les analyses du capital social : apports et controverses », *Informations sociales*, mars (n°147), pp.32-33. PORTES, A. et LANDOLT, P. 1996. « The Downside of Social Capital » *The American Prospect*. 26 (May - June), pp.18-21.

PORTES. A., (1998). « Social capital: its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, pp.1-24

PREVOST. B., (2010). « Douglass North : hétérodoxie néo-institutionnelle versus néolibéralisme ? », *Revue de la régulation.* URL : http://regulation.revues.org/7719

PUGH. D and HICKSON. D., (1989), *Writers on organizations, Harmondsworth. Penguin*, - Penguin business, Londres, 201p.

PUTNAM. R.D., (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, (Ed.), Princeton, NJ, Princenton University Press.

PUTZEL. J., (1997). « Accounting for the dark side of social capital : Reading Robert Putnam on democracy » en *Journal of International Development*, 9(7), pp.939-949

Q

QUENTIN. I, (2012). « Sens et étymologie du mot Réseau ». Usages, numérique, éducation, réseaux d'enseignants, MOOC. https://isabellequentin.wordpress.com/2012/03/29/sens-et-etymologie-du-mot-reseau/

QUINTIN. J.-J, (2013). Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation Support de cours. https://publi-rec.jimdo.com/ressources-pour-la-recherche/approches-et-d%C3%A9marches-de-la-recherche-en-sciences-de-l-%C3%A9ducation/

R

RAPPORT BRUNDTLAND, (1987). *Our Common Futur*, 349p.

RAPPORT SUR LA CONFIANCE ET LA CROISSANCE, (2007). *Département Questions sociales*, pp.1-17. http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/confiance_et_croissance_vlonguefinale.pdf

REFERENTIELS DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION, (2006). Pp.147-179. http://www.justice.gouv.fr/art_pix/1_1_EtudeCORRUPTION200609partie4.pdf

RENAUD. Y., (2001). « Agir en justice. Les usages du recours juridique par les associations », *Le Philosophoire*, n° 15, pp. 117-131.

RESKI.A et GOE.S., (2008). « Compétences sociales ». *Rapport du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique* - Université Virtuelle de Tunis, 218p.

RICHARD. B., (1995). *La psychologie des groupes restreints*, Québec, Presses Inter Universitaires.

RICHARD. D., (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. Psychologie. Université Grenoble- Alpes, 2012. 527p.

RIVAL. M., (2012). « Lobbying et performance : une étude de l'action politique des entreprises françaises 1995-2000 » IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) – GREGOR, pp1-16. https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00204090/document

ROBERTSON. T., (1992). *Globalizations : Social Theory and Global Cultures*. London. Sage. 1995.

ROBERTSON. D.H., (1923). *The Control of Industry*, New York : Harcourt, Brace & Co, 171p.

ROETHLISBERGER. F-J and DICKSON, W.J., [1939] 1967. *Management and the Worker : An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Hawthorne Work*, Chicago. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.

ROSTAN. X., (2015). *La libération de l'espace aérien*. Université Paris 1 Sorbonne.

ROUGIER. C., (2015). « Tenir le politique à distance : une capacité citoyenne ? Retour sur l'échec d'une tentative d'instrumentalisation partisane d'une association de loisirs », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46-1, pp.67-88.

ROYER. A., (2009). « Analyse économique néo-institutionnelle de la mise en marché collective. Application au secteur laitier du Québec ». *Economies et finances*. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, p.350.

ROULEAU. L., (2007). Théorie des organisations, approche classiques, contemporaines. Editions PUQ, 263p.

RUI. S., (2011). « Pouvoir », *Sociologie, Les 100 mots de la sociologie*, URL : http://sociologie.revues.org/1598

RUSSO. R-J, (1966). « L'information, source de pouvoir ». In: *Économie rurale*, n°69, pp. 3-10.

S

SAINT-MICHEL. S et WIELHORSKI. N., (2011). « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH*, janvier, n°1, pp. 13-38.

SALAMN. G., (1979). « Les déterminants de la structure organisationnelle » in Chanlat et Seguin 1987, traduction de « The determinants of organizational structure » in Salaman G (edit) *Work organizations : resistance and control*, Londres et New York, Longman. 269p.

SANTONI. J., (2016). « Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes ». Ecole de Management de Strasbourg – Université de Strasbourg, 443 p.

SAULQUIN. J.Y., (2008). « La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté ». *5ème congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »* - Grenoble janvier 2008.

SAULQUIN. J.-Y, et SCHIER. G., (2007). « Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire ». *Gestion 2000*, 24(6), pp.181-195.

SAVALL. H, ZARDET. V, BONNET. M and CAPPELLETTI. L., (2006). « Bridging the Gap Between Quantitative and Qualitative Methods : The Qualimetrics Methodology », Practitioner Development Worshops (PDW) Session, *66th Academy Of Management Congress, Atlanta*.

SAVOIE. A., (1993). « Les groupes informels dans les organisations : cadre général d'analyse », *Canadian Psychology*, janvier, vol 34, n°1.

SCHWARTZ. S., (2006). « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, avril, n°47, pp.928-968

SCOTT. G., (1988). Principios de sistemas d'información, 1ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

SELZNICK. P., (1949). *TVA and the grass roots, Berkeley and Los Angeles*: University of California. Press, 274p.

SELZNICK. P., (1993) « Bases de la teoría de la Organización », en Ballart y Ramió, op.cit. pp. 195-212

SGAMBATI. L, COSTA. A et WEIGEL. S., (2011). « Groupe de travail sur les réseaux sociaux », Académie de Strasbourg, pp.1-28.

SIBONY. D., (2013). *Capital social, philanthropie et identité : quelles implications pour l'économie sociale ?* Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 331.p.

SILVERSTEIN. L.B and AUERBACH. C., (2003). *An Introduction to Coding and Analysis : Qualitative data*. NYU Press, sept, 202p.

SIMON. H.A., (1947). *Administrative behavior; A study of decision-making processes in administrative organization*, New York: Macmillan.

SIMON. H., (1978). « Rationality as Process and as Product of Thought », *American Economic Review*, pp.1-16.

SIRVEN. N., (2000). « Capital social et développement : quelques éléments d'analyse, Centre d'Economie du Développement », *Document de travail n° 57*, 2000, Bordeaux, 26 p.

STEINER. P., (2001). « Granovetter Mark, Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie ». In : *Revue française de sociologie*, 2001, 42-2. pp. 381-383.

T

TANGUY. L., (2011). *De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction : l'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter organisationnel*. Gestion et management. HEC, 2011. Français

TEDONGMO TEKO. H et BAPES BA BAPES. Y., (2010). « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes », *SociologieS*. URL : http://sociologies.revues.org/3204

TEMPS REEL NOUVELOBS, (2013). « BTP : le développement durable, une piste pour sortir de la crise pour 60% des professionnels »

http://tempsreel.nouvelobs.com/immobilier/marche-immobilier/20130702.OBS6209/btp-le-developpement-durable-une-piste-pour-sortir-de-la-crise-pour-60-des-professionnels.html

THEYS. J., (2002). « La Gouvernance, entre innovation et impuissance », *Développement durable et territoires, Economie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier numéro 2, 31p.

THIETART. A *et al.* (2014). *Méthodologie de recherche en management*. Edition Dunod, Paris, 30p.

TILLY. C., (1983). « Olson Mancur, The rise and decline of nations : economic growth, stagflation, and social rigidities ». In : *Revue française de sociologie*, 1983, 24-3. Aspects de la sociologie politique. Etudes réunies et présentées par François Chazel et Pierre Favre., sous la direction de François Chazel et Pierre Favre. pp. 582-586.

TOOLE. O, GALBRAITH.J, LAWER. EE., (2002). *When Two (or More) Heads are Better than One : The Promise and Pitfalls of Shared Leadership*. James O' Toole, Jay Galbraith, and Edward E. Lawler, III Center for Effectiv. Business.

TORRE. A *et al.* (2016). « Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire ». *L'Information géographique*. Vol.80, 114 pages.

TREGUER. P., (2014). « Quelle culture numérique pour une société numérique ? De la contre-culture américaine des années soixante à la littérature numérique, quels enjeux pour comprendre cette culture ? » Université Lumière Lyon II - Institut de la Communication.

TRIST. E.L and HACKMAN. R.J., (1986). « Groups under contrastinf management strategies », in P.S Goodman (dir). Designing Effective Workgroups, San Francisco, Jossey Bass.

U

UHL-BIEN. M., (2006). « Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing ». *The Leadership Quarterly*, 17 (6), pp.654-676.

UNIVERSITE DE GENEVE. « Méthodologie ». http://www.unige.ch/fapse/pegei/Methodologie/Lexique.html [Consulté le 22 juin 2012]

URTEAGA. E., (2013). « La teoría del capital social de Robert Putnam : Originalidad y carencias ». *Reflexión Política*, vol. 15, núm. 29, junio, pp. 44-60. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.

UZAN. O et CONDOMINES. B, (2016). « Le leadership responsable et management de la RSE », chapitre 3, pp.59-67. *Le leadership : Recherches et pratiques*, coordonné par Florence NOGUERA et J.M. PLANE. Eds Vuibert. 216p.

V

VAN DE VALK. L.J., (2008). « Leadership Development and Social Capital: Is There a Relationship ? » LE Annual Conference. http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/Conferences/Spokane/vandevalk.pdf

VANHAMME. J., (2002). *La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : Le cas de l'expérience de consommation/achat*. Presse universitaire de Louvain, 542p.

VERY. P et MONNET. B., (2008). « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », *Revue française de gestion*, (n° 183), pp. 179-200.

VERY. P et MONNET. B., (2009). « Comment le crime organisé s'empare des actifs de l'entreprise », *Sécurité et stratégie*, pp. 4-12.

VOYNNET-FOURBOUL. C., (2013). « Leadership ». http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/12/leadership-th%C3%A9ories.pdf

VOYNNET-FOURBOUL. C., (2013). *Les valeurs du leadership spirituel,* pp. 1-11 http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/2013grtleadership.pdf

VOYNNET-FOURBOUL. C., (2014). *Diriger avec son âme : Leadership et spiritualité*, Eds EMS, 277p.

W

WANLIN. P., (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Association pour la recherche qualitative, pp.243-272.

WARREN. M., (2004). « What does corruption mean in a democracy ?, » *American Journal of Political Science*, vol. 48, n° 2, pp. 328-343.

WEPPE, X., (2008). « Coordination et Création de connaissances : Quelles relations ? Analyse par la théorie de l'acteur-réseau ». Actes du congrès de l'AIMS, pp.1-23. http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1487-coordination-et-creation-de-connaissances-quelles-relations-analyse-par-la-theorie-de-lacteur-reseau/download

WILHELMSON. L., (2006). « Transformative learning in joint leadership ». J Work Learn 18(7/8), pp.495–507.

WILLET. G., (1996). « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », Communication et organisation ? *Revue Communication & Organisation*, n°10, pp.1-20.

WILLIAMSON, O.E., (1985). « The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting », The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) Les institutions de l'économie, InterEdition, Paris.

WILLIAMSON. O.E., (1991). « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, juin, pp.269-296.

WILLIAMSON, O.E., (1994). « Les institutions de l'économie », InterEditions, Paris, pp.249-286,

WILLIAMSON. O.E., (2000). « The New Institutional Economics : Taking Stock, Looking Ahead ». *Journal of Economic Literature*, vol. 37, september, pp.595.613.

WHITMAN. D.S, ROOY. V and VISWESVARAN. C., (2010). « Emotional Intelligence : Additional Questions Still Unanswered ». Industrial and Organizational » *Psychology*, 3 (2010), pp.149-153.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), (2015). Global Strategy on People-centred and Integrated Health Services, pp.2-50.

WOODWARD. J., (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice.* New York : Oxford University Press, 281p.

WOOLCOK. M. and NARAYAN. D., (2000). « Social capital : implication for development theory, research and policy », The World Bank Research Observer, vol. 15, n° 2, pp. 225-249.

X

Y

Z

ZACHARAKIS. J and FLORA. J., (2005). « Riverside: A case study of social capital and cultural reproduction and their relationship to leadership development ». *Adult Education Quarterly*, 55(4), pp.288-307.

ZUKIN. S and DI MAGGIO. P., (1990). « Introduction. » pp. 1-36 in *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*, edited by Sharon Zuckin and Paul DiMaggio. Cambridge: Cambridge University Press.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 7

SOMMAIRE 11

INTRODUCTION GENERALE 15

PARTIE 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET L'ANALYSE EMPIRIQUE : LE CONCEPT DE RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT 41

CHAPITRE 1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION 45

Section 1. Positionnements épistémologiques et méthodologie de la recherche-intervention **49**

1.1. Un positionnement épistémologique constructiviste 55

1.2. Présentation du terrain de la recherche : un Bureau d'études techniques ancré dans le secteur du bâtiment en région Occitanie **70**

Section 2. La méthodologie de la collecte des données : une collecte de données multiple et une analyse qualitative **77**

2.1. L'échantillon de la population étudiée dans le secteur du bâtiment **78**

2.2. Présentation du guide d'entretien **80**

2.3. L'analyse et le traitement des données **86**

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 89

CHAPITRE 2. LES SPECIFICITES ORGANISATIONNELLES ET CONTINGENTES DU SECTEUR DU BATIMENT 91

Section 1. Les caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur **95**

1.1. Le climat social dans le secteur du bâtiment **97**

1.2. La diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment **101**

1.3. La mauvaise coordination dans le secteur du bâtiment **106**

1.4. L'apparition des enjeux liés au développement durable et plus particulièrement à la RSE dans le secteur du bâtiment **110**

Section 2. La gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment **117**

2.1. La définition des coûts de transaction **120**

2.2. Le poids de l'information pour les parties prenantes **122**

2.3. Les caractéristiques retenues dans le processus de sélection des parties prenantes pour les projets 126

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 133

CHAPITRE 3. LA CONTRIBUTION DES COUTS DE TRANSACTION POUR L'ANALYSE DU RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT 139

Section 1. Les fondements empiriques et théoriques des différentes formes de coordination pour la gestion des coûts de transaction **143**

1.1. Des formes hybrides à l'atmosphère **146**

1.2. De l'atmosphère aux formes organisationnelles informelles **150**
1.3. L'origine et la distinction entre les notions de formel et d'informel **151**
Section 2. Des structures formelles aux structures informelles..... **155**
2.1. L'émergence de groupes restreints informels dans la structure formelle..... **157**
2.2. La structure informelle : soutien et entraide entre les acteurs **162**
2.3. L'analyse de la dynamique des groupes à travers les valeurs des membres **164**
2.4. Du groupe informel à la formation d'un réseau..... **168**

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 181

CONCLUSION PARTIE 1 183

PARTIE 2. LE CONCEPT DE RESEAU ET LE RECOURS A LA RESSOURCE « CAPITAL SOCIAL » DANS LE MANAGEMENT DE PROJET 185

CHAPITRE 4. L'IMPORTANCE DES RESEAUX DANS LA STRUCTURATION DU SECTEUR.....189
Section 1. L'analyse empirique et théorique du concept de réseau..... **193**
1.1. La notion de réseau dans le secteur du bâtiment : mythe ou réalité ? **193**
1.2. Les valeurs d'appartenance des réseaux ancrés dans le secteur..... **199**
1.3. Processus d'entrée dans le réseau et dans le groupe : cotisation, cooptation formelle et informelle **206**
1.4. Les critères de la cooptation **210**
Section 2. L'apport du réseau dans la construction du capital social **215**
2.4. La notion de capital social d'un point de vue théorique..... **218**
2.5. Les parties prenantes du réseau et du capital social **231**
2.6. Le leadership des parties prenantes dans le secteur du bâtiment **239**

CONCLUSION DU CHAPITRE 4 251

CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....255
Section 1. L'analyse et la mesure du capital social **259**
1.1. Étude de l'interaction et de la fréquence des relations..... **261**
1.2. Étude de la distance sociale entre les acteurs : l'interdépendance, l'implication **269**
1.3. La dimension relationnelle et cognitive du capital social : la construction de la norme dans le secteur du bâtiment..... **273**
Section 2. L'analyse théorique et empirique sur les opportunités et les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment..... **281**
2.7. La formation des inégalités dans le secteur du bâtiment **287**
2.8. Le lobbying et le leadership de pouvoir dans le secteur du bâtiment **293**
2.9. La corruption et le racket dans le secteur du bâtiment : quelle définition et quelle approche privilégier pour son analyse ?..... **304**

CONCLUSION DU CHAPITRE 5 333

CHAPITRE 6. VERS UN MANAGEMENT RESPONSABLE DES RESEAUX DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....337
Section 1. Les enjeux d'un management responsable des réseaux dans le secteur..... **339**
1.1. Les parties prenantes et la RSE..... **340**
1.2. Les risques, les objectifs et les contraintes lors d'un projet **347**
1.3. Les conséquences du non-respect des trois facteurs (qualité, délais et coûts)..... **350**

Section 2. L'apport de la RSE par rapport au développement durable dans la structuration des réseaux et pour la coordination de projets **355**
2.1. ECCORA® : une démarche co-construite par les parties prenantes dans une dynamique de RSE 355
2.2. Le co-leadership pour fédérer les parties prenantes dans une dynamique de RSE..... 368
2.3. La RSE et la lutte contre la corruption et le racket (Norme ISO 37001)..... **373**

CONCLUSION DU CHAPITRE 6 377

CONCLUSION PARTIE 2 379

CONCLUSION GENERALE.....383

BIBLIOGRAPHIE 419

TABLE DES MATIERES 455

ANNEXES.....461

LISTE DES TABLEAUX 481

LISTE DES FIGURES.....573

RESUME – ABSTRACT.....618

THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur

Délivré par **UNIVERSITE PAUL VALERY MONTPELLIER III**

Préparée au sein de l'école doctorale **60**
Et de l'unité de recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **MARINA PISANO**

L'apport du réseau dans la construction du capital social pour un management responsable : une étude empirique dans le secteur du bâtiment en Région Occitanie

ANNEXES

Soutenue le 21 juin 2017

M. Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, PhD - Professeur Emérite à HEC Paris	Suffragant
M. Marc BONNET, Professeur des Universités à l'Université Lyon 3 Jean-Moulin	Rapporteur
Mme. Florence NOGUERA, Professeur agrégé des Universités à l'Université Montpellier 3 Paul-Valéry	Directrice de thèse
M. Benoît PREVOST, Maître de Conférences - HDR à l'Université Montpellier 3 Paul-Valéry	Co-directeur de thèse
Mme. Odile UZAN, Professeur des Universités à l'Université Montpellier 3 Paul-Valéry	Suffragant
Mme. Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Maître de Conférences - HDR à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas	Rapporteur

ANNEXES

ANNEXE 1. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » **.....463**

ANNEXE 2. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » (AGE – RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR) **.....464**

ANNEXE 3. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » (CULTURE) **.....465**

ANNEXE 4. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » (CULTURE [CLIMAT SOCIAL ; DYSFONCTIONNEMENTS]) **.....466**

ANNEXE 5. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » (METIER DES ACTEURS) **.....467**

ANNEXE 6. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » (POUVOIR) **.....468**

ANNEXE 7. ARBRE DE CODAGE NVIVO « STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS » (REGLEMENTATION ET NORMES ; TAILLE ; TECHNOLOGIE) **.....469**

ANNEXE. 8. ARBRE DE CODAGE NVIVO « COORDINATION ET COMMUNICATION » **.....470**

ANNEXE 9. ARBRE DE CODAGE NVIVO « COORDINATION ET COMMUNICATION » (PROJETS) **.....471**

ANNEXE 10. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » **.....472**

ANNEXE 11. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » (CLAUSES D'ADHESION ; CLAUSES DE REJET D'UN ACTEUR ; CONNEXION GEOGRAPHIQUE DU RESEAU ; CONSTRUCTION DE LA NORME) **.....473**

ANNEXE 12. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » (METIERS DES ACTEURS ANCRES DANS LES RESEAUX ; PROCESSUS D'ADHESION AU RESEAU) **.....474**

ANNEXE 13. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » (PROCESSUS DE PERENNISATION) **.....475**

ANNEXE 14. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » (ROLE DU RESEAU) **.....476**

ANNEXE 15. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » (VALEURS) **.....477**

ANNEXE 16. ARBRE DE CODAGE NVIVO « LOBBYING » **.....478**

ANNEXE 17. ARBRE DE CODAGE NVIVO « RACKET » **.....478**

ANNEXE 18. ARBRE DE CODAGE NVIVO « PERFORMANCE DES RESEAUX »**.....479**

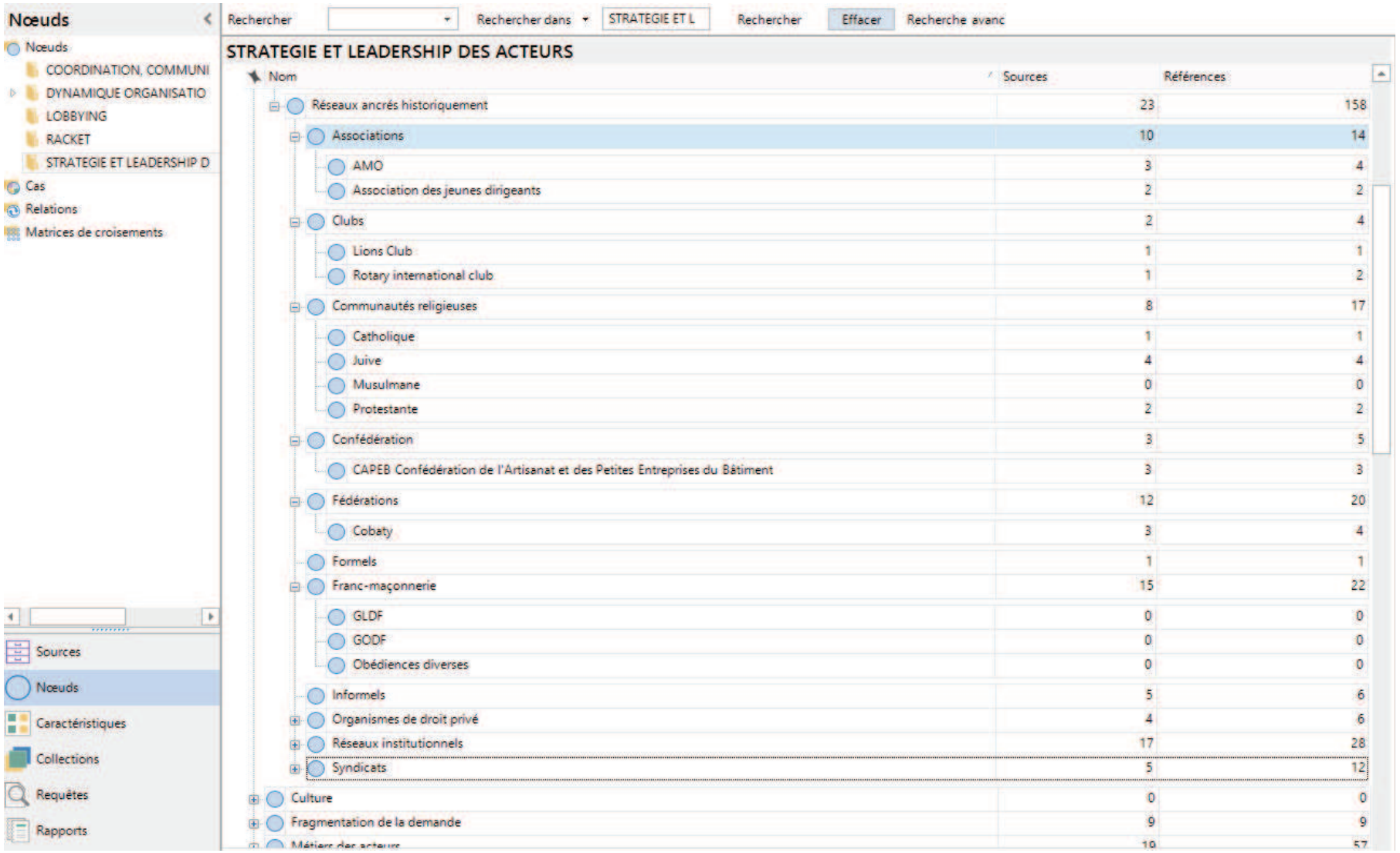
ANNEXE 19. ARBRE DE CODAGE NVIVO « DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX » (PERFORMANCE DES RESEAUX)**.....479**

Annexe 1. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs »

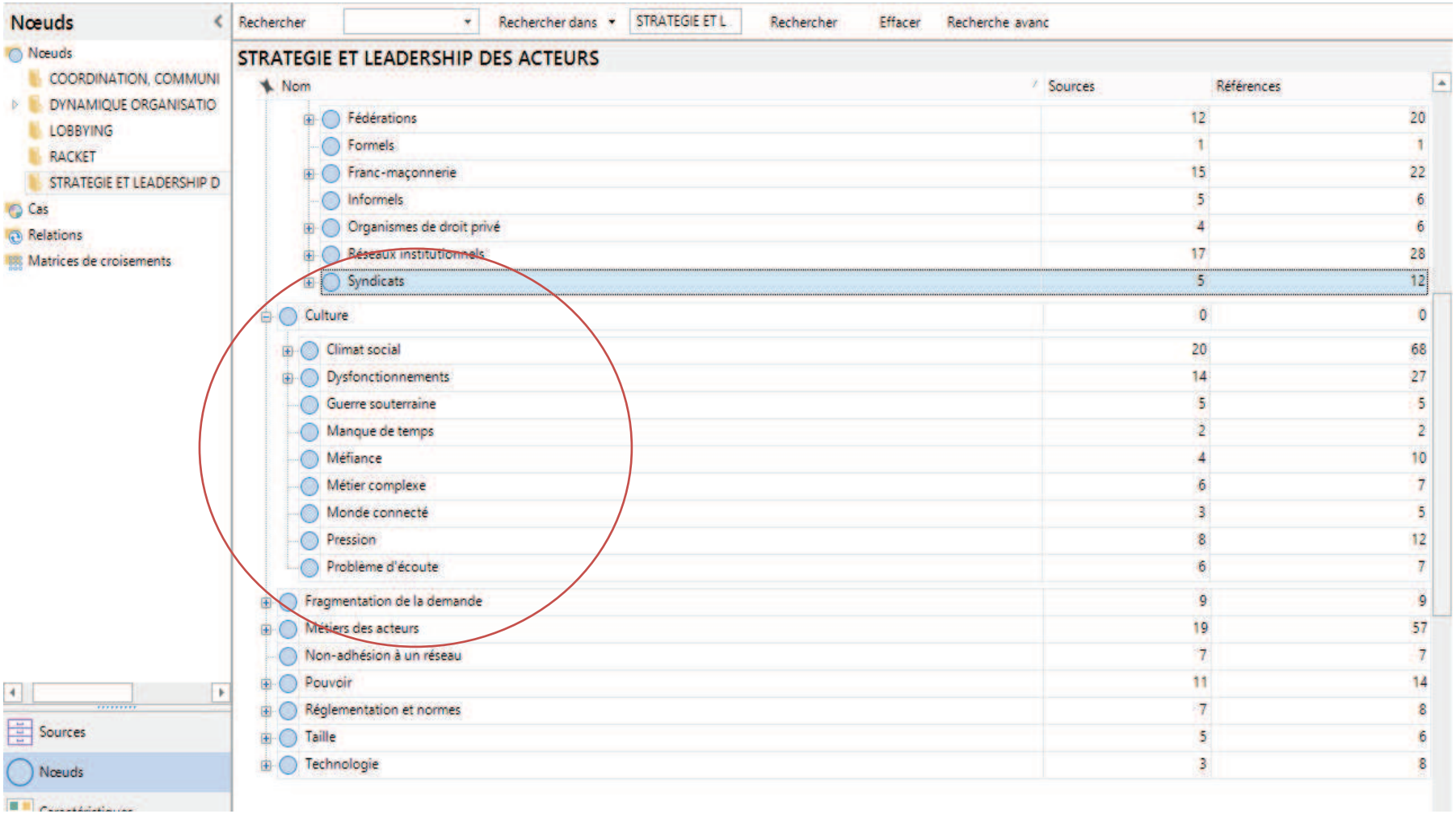
STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS

Nom	Sources	Références
STRATEGIE ET LEADERSHIP DES ACTEURS	28	331
Adhésion à un réseau	11	15
Age	25	181
Culture	0	0
Fragmentation de la demande	9	9
Métiers des acteurs	19	57
Non-adhésion à un réseau	7	7
Pouvoir	11	14
Réglementation et normes	7	8
Taille	5	6
Technologie	3	8

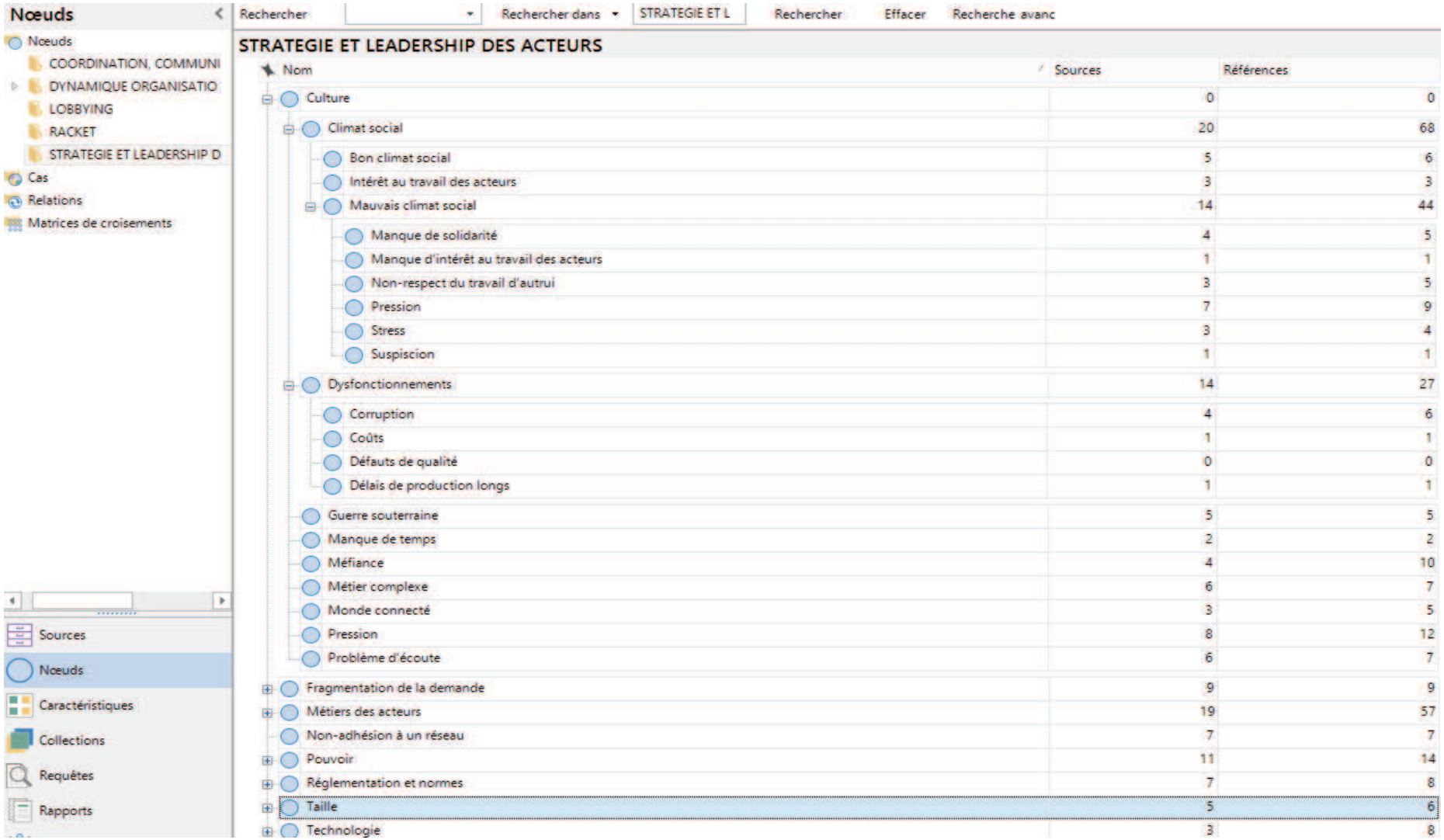
Annexe 2. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs » (Age – Réseaux ancrés dans le secteur)



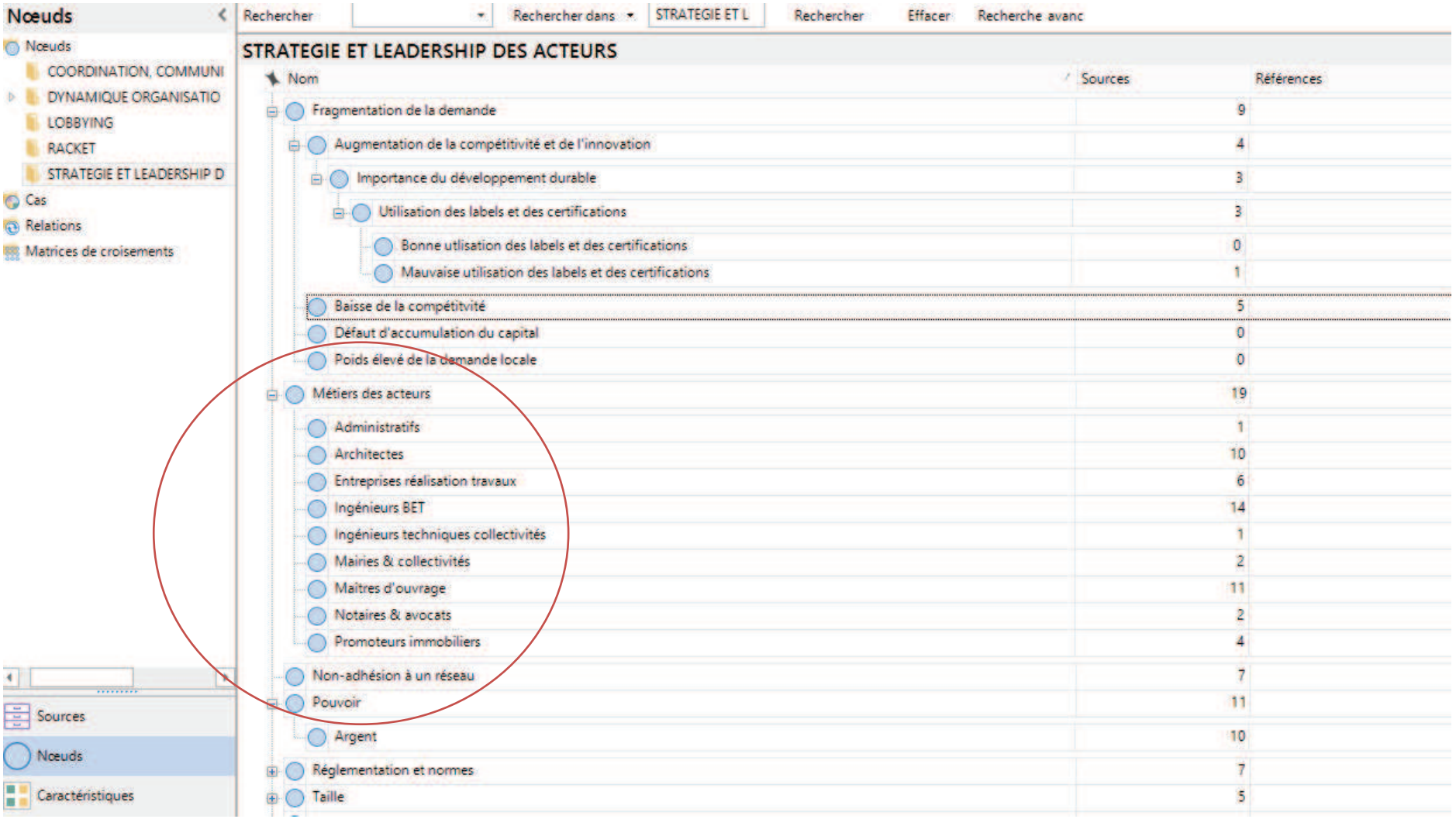
Annexe 3. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs » (Culture)



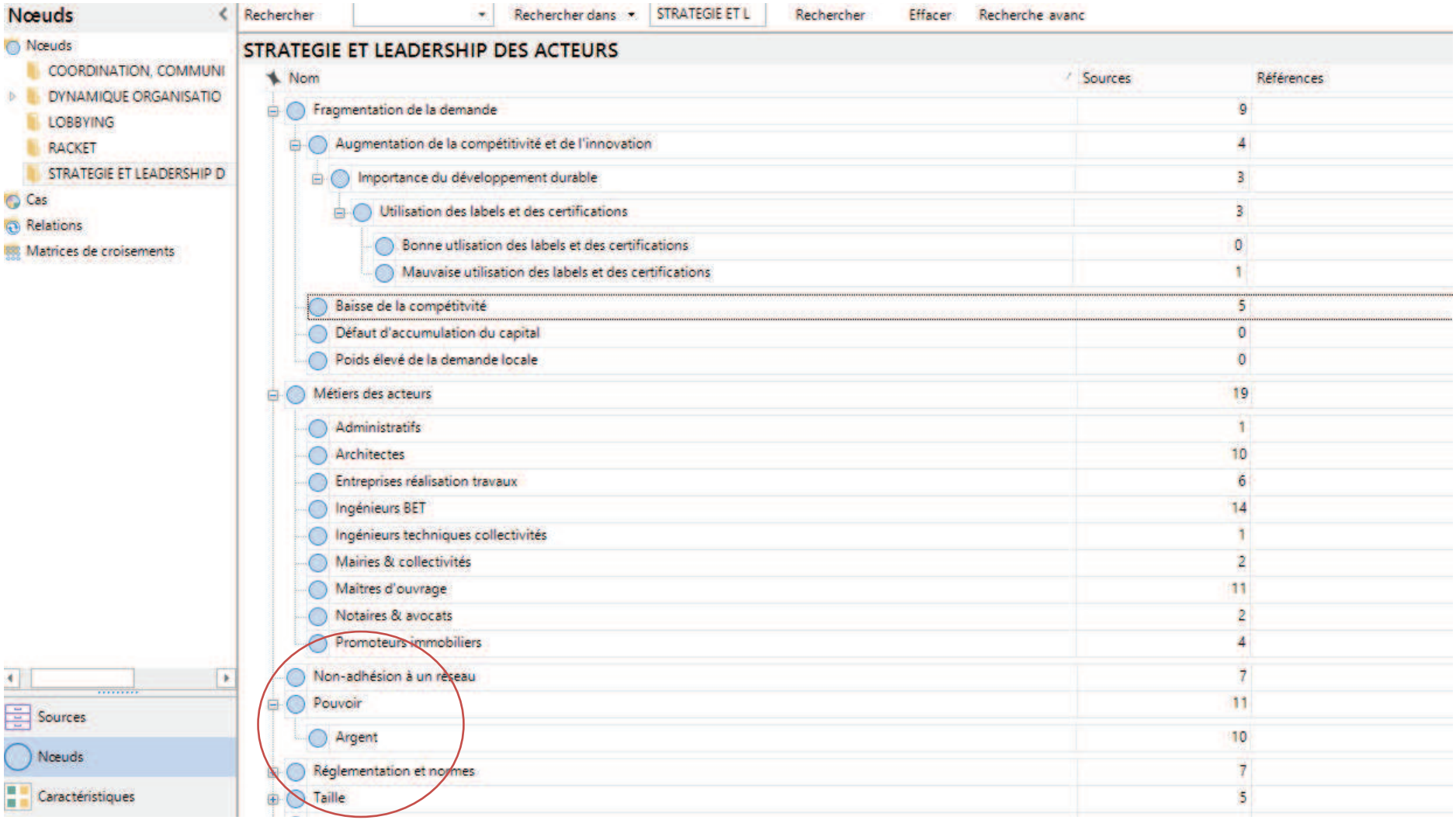
Annexe 4. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs » (Culture [Climat social ; Dysfonctionnements])



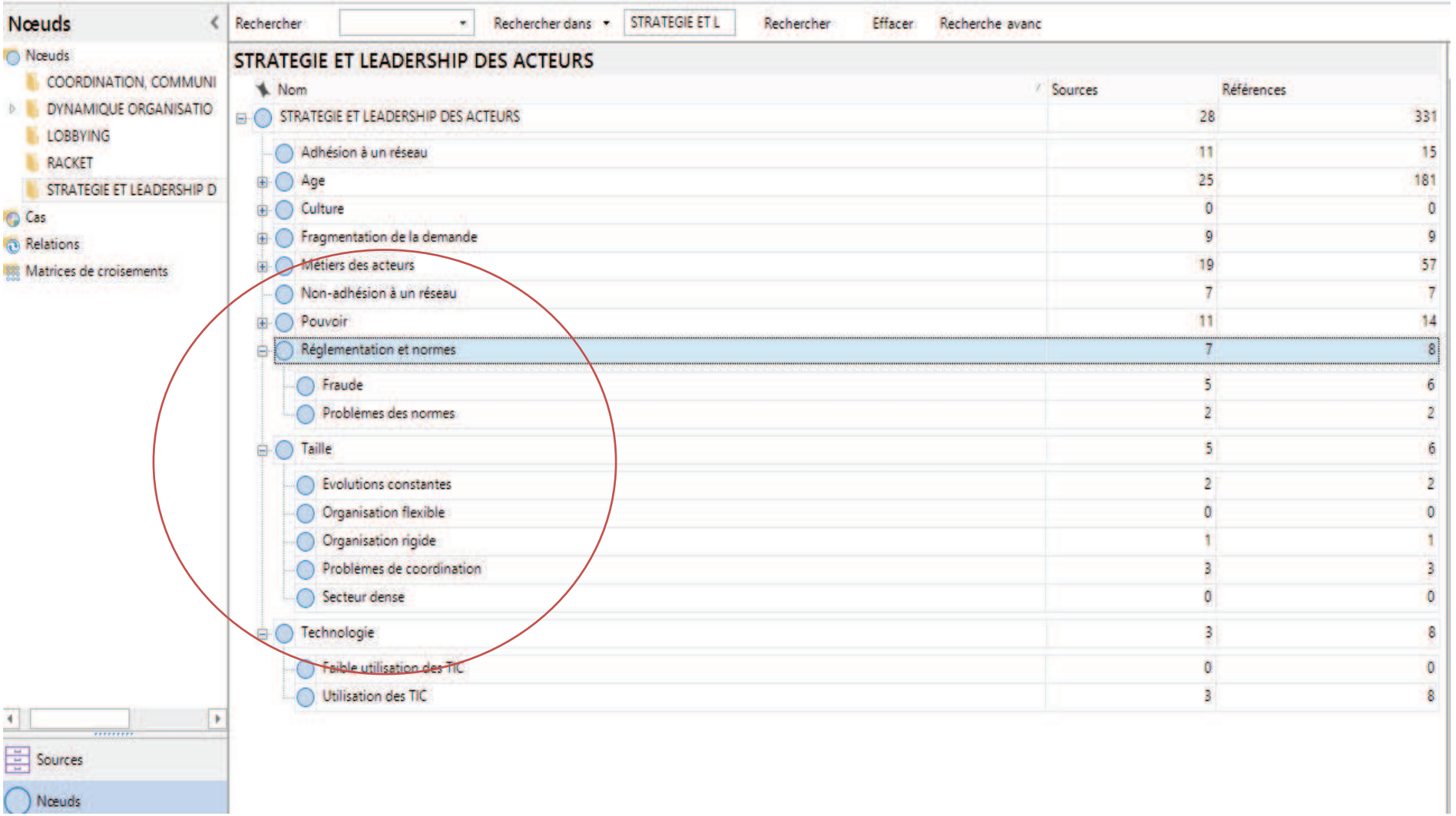
Annexe 5. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs » (Métier des acteurs)



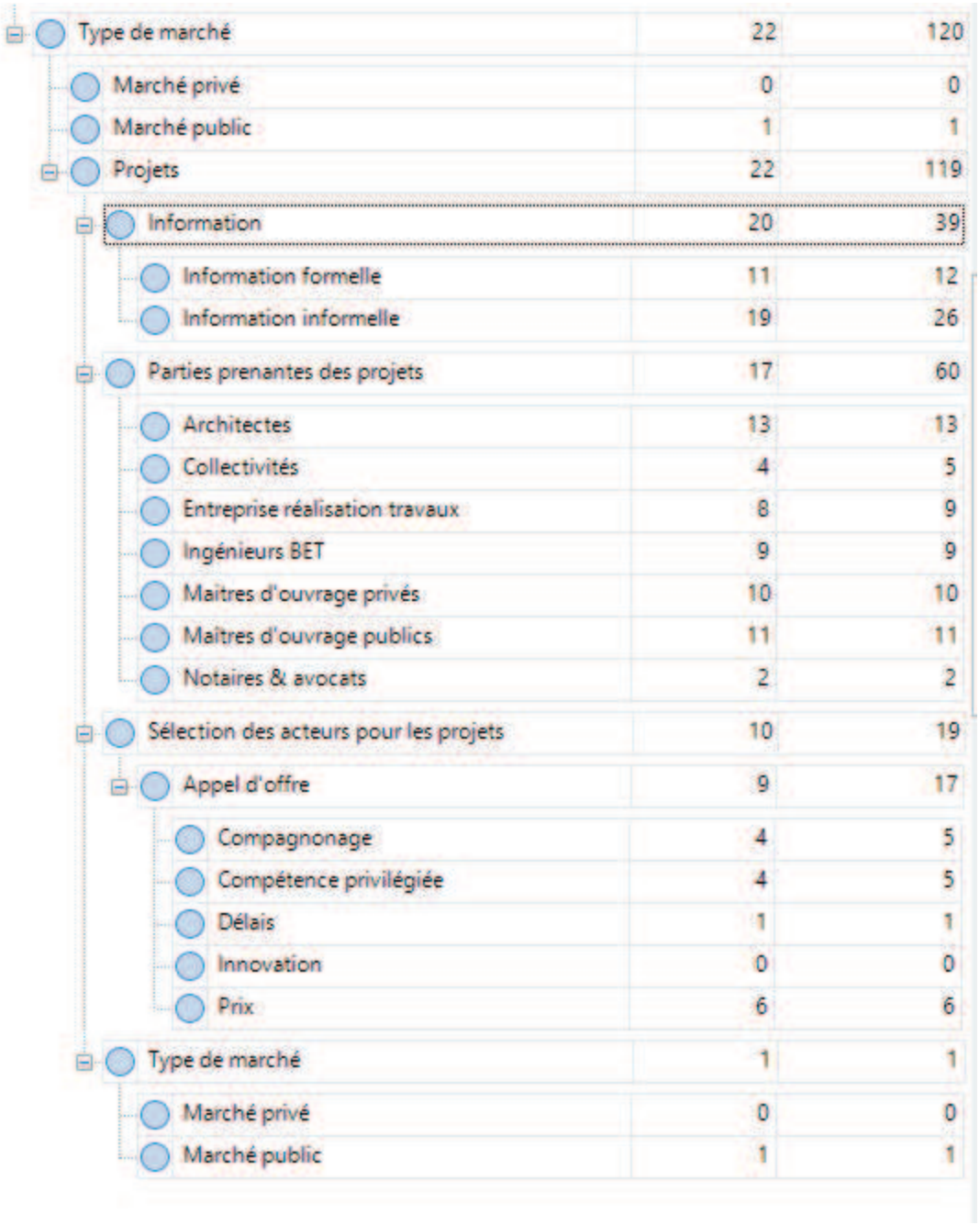
Annexe 6. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs » (Pouvoir)



Annexe 7. Arbre de codage Nvivo « Stratégie et leadership des acteurs » (Réglementation et normes ; Taille ; Technologie)

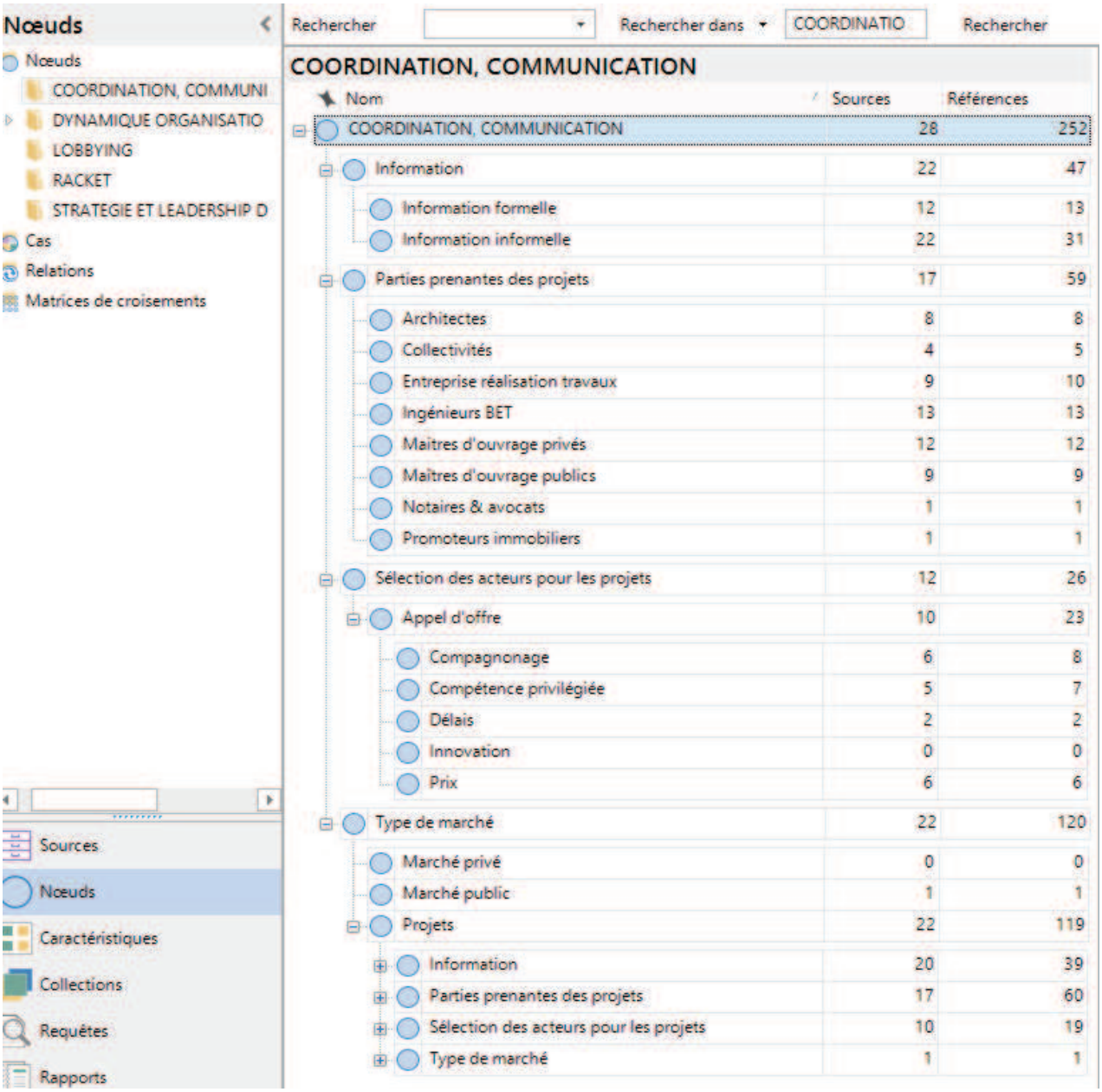


Annexe. 8. Arbre de codage Nvivo « Coordination et Communication »



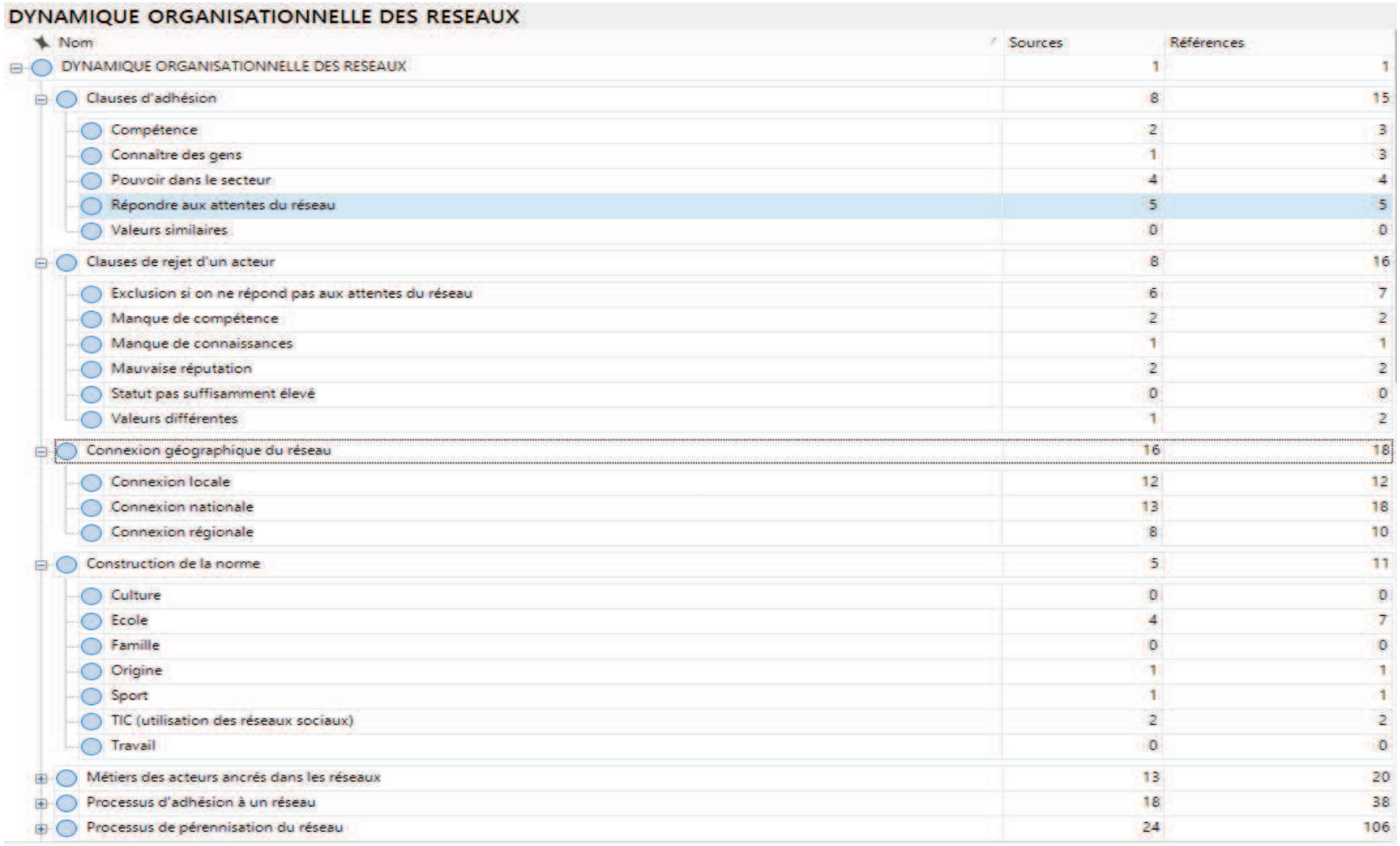
Type de marché	22	120
Marché privé	0	0
Marché public	1	1
Projets	22	119
Information	20	39
Information formelle	11	12
Information informelle	19	26
Parties prenantes des projets	17	60
Architectes	13	13
Collectivités	4	5
Entreprise réalisation travaux	8	9
Ingénieurs BET	9	9
Maitres d'ouvrage privés	10	10
Maitres d'ouvrage publics	11	11
Notaires & avocats	2	2
Sélection des acteurs pour les projets	10	19
Appel d'offre	9	17
Compagnonage	4	5
Compétence privilégiée	4	5
Délais	1	1
Innovation	0	0
Prix	6	6
Type de marché	1	1
Marché privé	0	0
Marché public	1	1

Annexe 9. Arbre de codage Nvivo « Coordination et Communication » (Projets)



Annexe 10. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux »

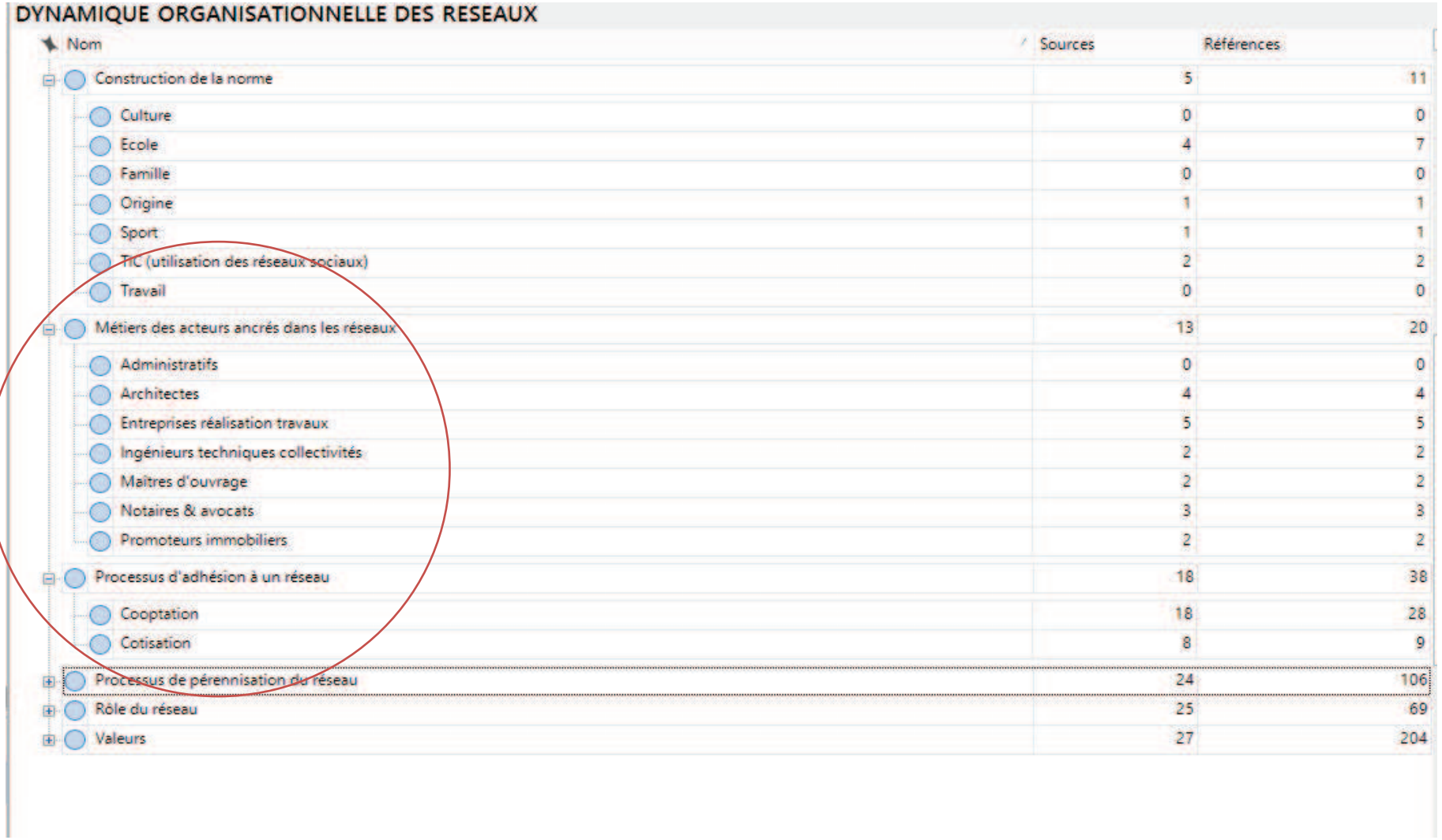
Annexe 11. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux » (Clauses d'adhésion ; Clauses de rejet d'un acteur ; Connexion géographique du réseau ; Construction de la norme)



DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX

Nom	Sources	Références
DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX	1	1
Clauses d'adhésion	8	15
Compétence	2	3
Connaître des gens	1	3
Pouvoir dans le secteur	4	4
Répondre aux attentes du réseau	5	5
Valeurs similaires	0	0
Clauses de rejet d'un acteur	8	16
Exclusion si on ne répond pas aux attentes du réseau	6	7
Manque de compétence	2	2
Manque de connaissances	1	1
Mauvaise réputation	2	2
Statut pas suffisamment élevé	0	0
Valeurs différentes	1	2
Connexion géographique du réseau	16	18
Connexion locale	12	12
Connexion nationale	13	18
Connexion régionale	8	10
Construction de la norme	5	11
Culture	0	0
Ecole	4	7
Famille	0	0
Origine	1	1
Sport	1	1
TIC (utilisation des réseaux sociaux)	2	2
Travail	0	0
Métiers des acteurs ancrés dans les réseaux	13	20
Processus d'adhésion à un réseau	18	38
Processus de pérennisation du réseau	24	106

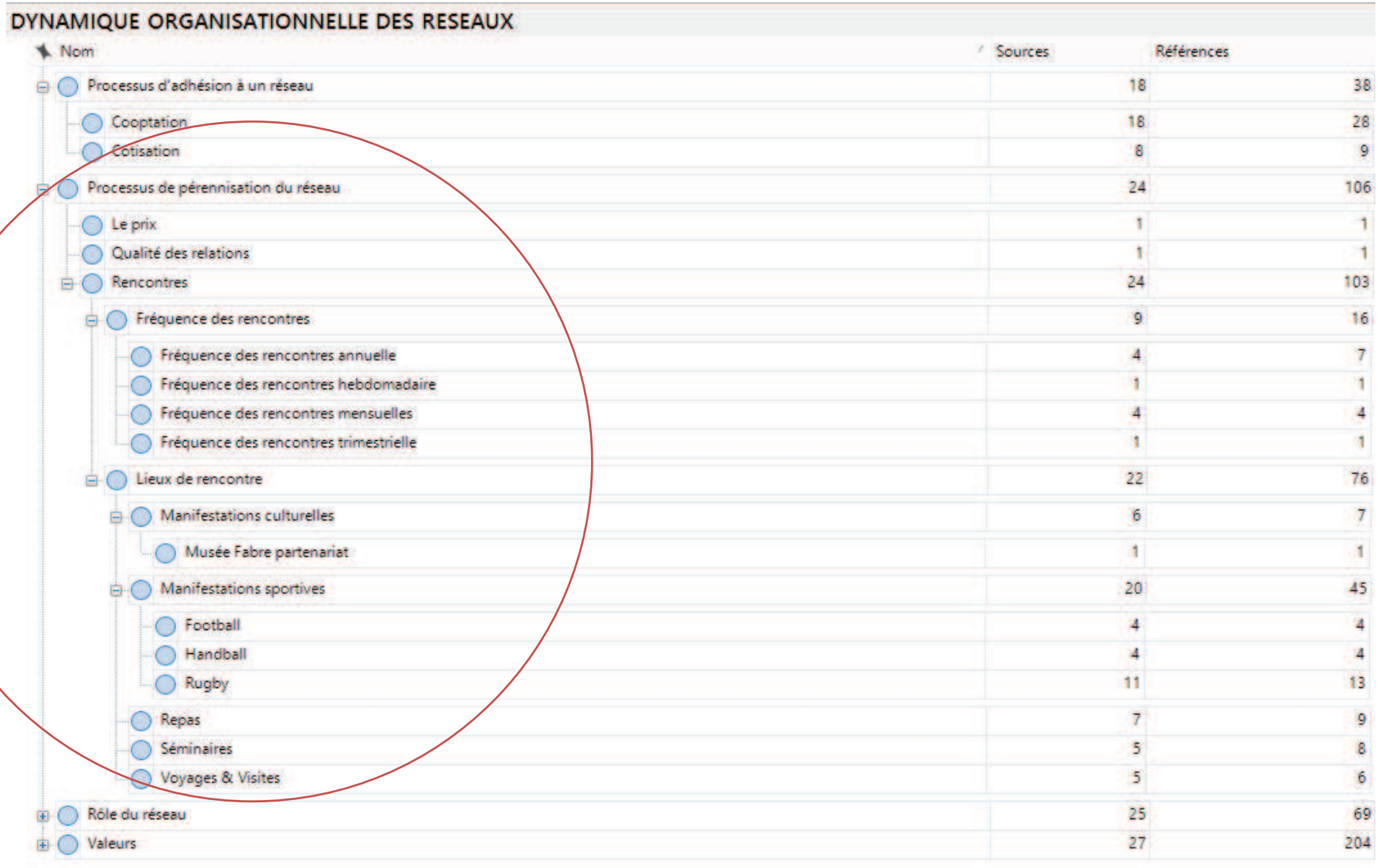
Annexe 12. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux » (Métiers des acteurs ancrés dans les réseaux ; Processus d'adhésion au réseau)



DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX

Nom	Sources	Références
Construction de la norme	5	11
Culture	0	0
Ecole	4	7
Famille	0	0
Origine	1	1
Sport	1	1
TIC (utilisation des réseaux sociaux)	2	2
Travail	0	0
Métiers des acteurs ancrés dans les réseaux	13	20
Administratifs	0	0
Architectes	4	4
Entreprises réalisation travaux	5	5
Ingénieurs techniques collectivités	2	2
Maitres d'ouvrage	2	2
Notaires & avocats	3	3
Promoteurs immobiliers	2	2
Processus d'adhésion à un réseau	18	38
Cooptation	18	28
Cotisation	8	9
Processus de pérennisation du réseau	24	106
Rôle du réseau	25	69
Valeurs	27	204

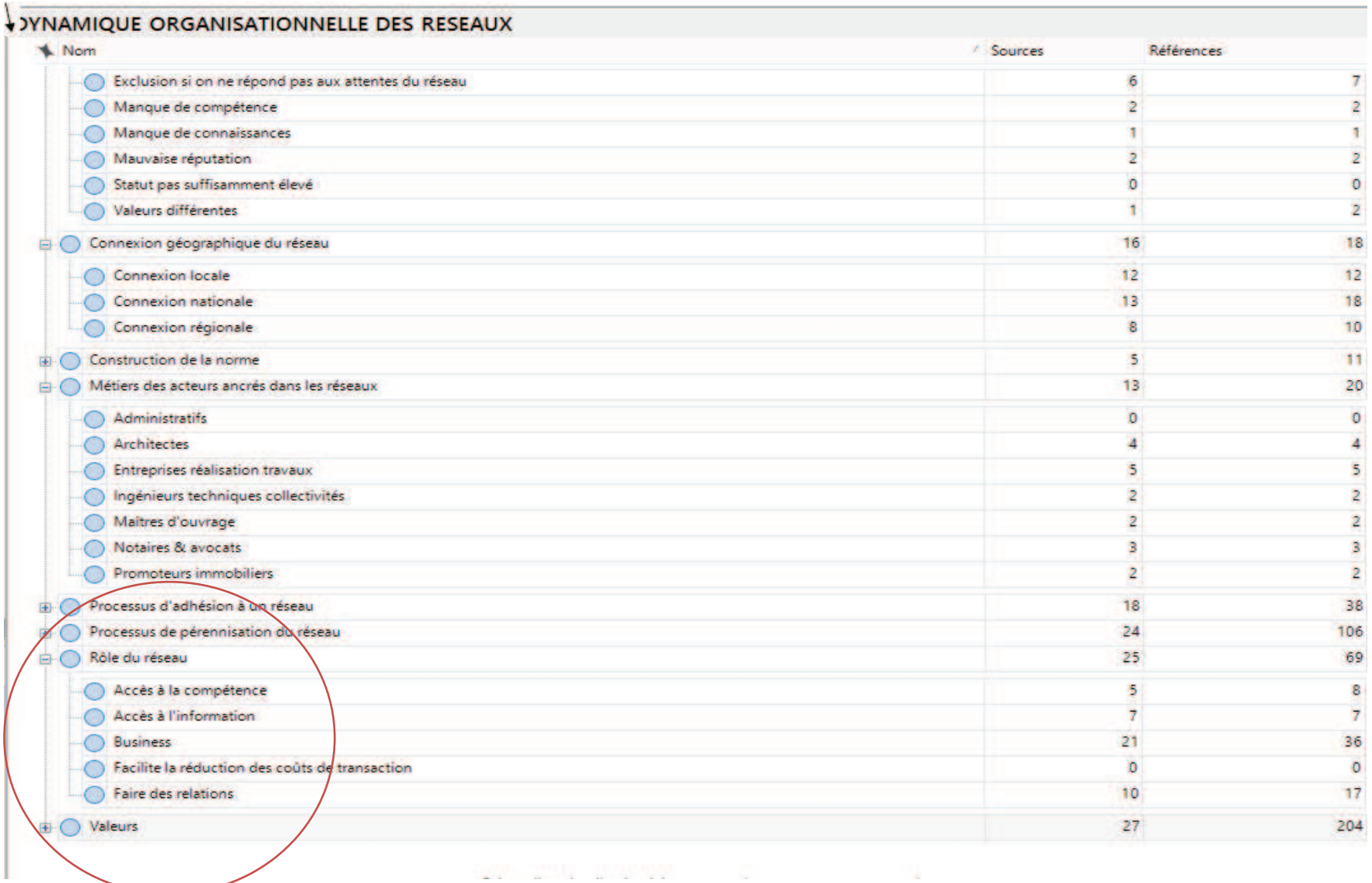
Annexe 13. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux » (Processus de pérennisation)



DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX

Nom	Sources	Références
Processus d'adhésion à un réseau	18	38
Cooptation	18	28
Cotisation	8	9
Processus de pérennisation du réseau	24	106
Le prix	1	1
Qualité des relations	1	1
Rencontres	24	103
Fréquence des rencontres	9	16
Fréquence des rencontres annuelle	4	7
Fréquence des rencontres hebdomadaire	1	1
Fréquence des rencontres mensuelles	4	4
Fréquence des rencontres trimestrielle	1	1
Lieux de rencontre	22	76
Manifestations culturelles	6	7
Musée Fabre partenariat	1	1
Manifestations sportives	20	45
Football	4	4
Handball	4	4
Rugby	11	13
Repas	7	9
Séminaires	5	8
Voyages & Visites	5	6
Rôle du réseau	25	69
Valeurs	27	204

Annexe 14. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux » (Rôle du réseau)



DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX

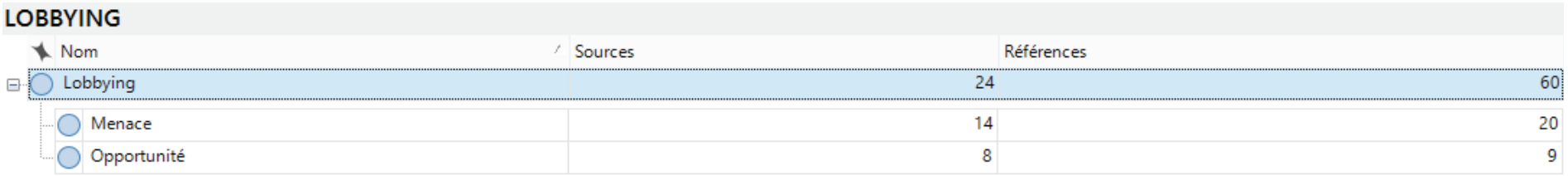
Nom	Sources	Références
Exclusion si on ne répond pas aux attentes du réseau	6	7
Manque de compétence	2	2
Manque de connaissances	1	1
Mauvaise réputation	2	2
Statut pas suffisamment élevé	0	0
Valeurs différentes	1	2
Connexion géographique du réseau	16	18
Connexion locale	12	12
Connexion nationale	13	18
Connexion régionale	8	10
Construction de la norme	5	11
Métiers des acteurs ancrés dans les réseaux	13	20
Administratifs	0	0
Architectes	4	4
Entreprises réalisation travaux	5	5
Ingénieurs techniques collectivités	2	2
Maîtres d'ouvrage	2	2
Notaires & avocats	3	3
Promoteurs immobiliers	2	2
Processus d'adhésion à un réseau	18	38
Processus de pérennisation du réseau	24	106
Rôle du réseau	25	69
Accès à la compétence	5	8
Accès à l'information	7	7
Business	21	36
Facilite la réduction des coûts de transaction	0	0
Faire des relations	10	17
Valeurs	27	204

Annexe 15. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux » (Valeurs)

DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX

Nom	Sources	Références
Valeurs	27	204
Argent	7	7
Arrangements	8	14
Autonomie	1	1
Business	6	7
Camaraderie	12	19
Compétence	7	9
Confiance	16	17
Connexion	2	2
Coopération	1	1
Délais	1	1
Durée des relations	0	0
Echange	9	21
Elitiste	3	4
Entraide	8	9
Expérience	12	13
Humanistes	3	3
Indépendance	2	2
Influence	1	1
Intérêt commun	7	8
Intérêt personnel	5	5
Manipulation et mensonge	1	1
Méfiance de l'extérieur	2	2
Métier similaire	0	0
Mixité	1	1
Notoriété	1	1
Opportunités	1	1
Partage	3	6
Philosophie	2	4
Politique	2	3
Pouvoir social	3	4

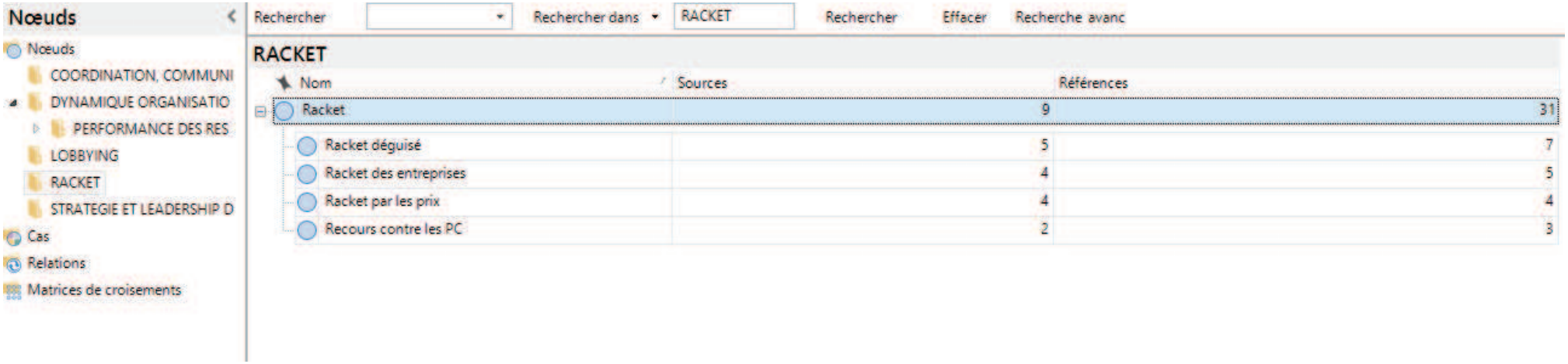
Annexe 16. Arbre de codage Nvivo « Lobbying »



LOBBYING

Nom	Sources	Références
Lobbying	24	60
Menace	14	20
Opportunité	8	9

Annexe 17. Arbre de codage Nvivo « Racket »



RACKET

Nom	Sources	Références
Racket	9	31
Racket déguisé	5	7
Racket des entreprises	4	5
Racket par les prix	4	4
Recours contre les PC	2	3

Annexe 18. Arbre de codage Nvivo « Performance des réseaux

PERFORMANCE DES RESEAUX

Nom	Sources	Références
Avantages d'adhérer à un réseau	26	78
Effets pervers sur le marché du bâtiment	0	0
Inconvénients de ne pas adhérer à un réseau	2	2
Menace d'adhérer à un réseau	9	10

Annexe 19. Arbre de codage Nvivo « Dynamique organisationnelle des réseaux » (Performance des réseaux)

PERFORMANCE DES RESEAUX

Nom	Sources	Références
Avantages d'adhérer à un réseau	26	78
Accès à la compétence	10	14
Accès à l'information	5	5
Faire des affaires	11	19
Faire des rencontres	14	21
Se montrer	5	6
Se vendre	2	3

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRETATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE : (GIROD-SEVILLE ET PERRET, 1999) **51**

TABLEAU 2. DEMARCHE DE RECHERCHE-INTERVENTION (MOISDON, 1997)..... **60**

TABLEAU 3. SYNTHESE CHIFFREE DU PROTOCOLE DE RECHERCHE-INTERVENTION..... **65**

TABLEAU 4. MISE EN COHERENCE DES QUESTIONS DE RECHERCHE ET DES PHASES DU PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION **69**

TABLEAU 5. PROFILS SOCIO-PROFESSIONNELS DU BET **71**

TABLEAU 6. ECHANTILLON DE LA POPULATION ETUDIEE **79**

TABLEAU 7. LA SEGMENTATION DE L'ECHANTILLON..... **80**

TABLEAU 8. NOMENCLATURE DU GUIDE D'ENTRETIEN..... **84**

TABLEAU 9. VERBATIMS POUR LE CLIMAT SOCIAL..... **98**

TABLEAU 10. ANALYSE DE CONTENU POUR LE CLIMAT SOCIAL **99**

TABLEAU 11. VERBATIMS DE LA REPRESENTATIVITE DE LA DIVERSITE DES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **103**

TABLEAU 12. ANALYSE DE CONTENU LA REPRESENTATIVITE DE LA DIVERSITE DES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **104**

TABLEAU 13. VERBATIMS SUR LA COORDINATION **107**

TABLEAU 14. ANALYSE DE CONTENU SUR LES FACTEURS INFLUENTS SUR LA COORDINATION **108**

TABLEAU 15. VERBATIMS SUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE **112**

TABLEAU 16. ANALYSE DE CONTENU POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE.....**113**

TABLEAU 17. VERBATIMS SUR LE POIDS DE L'INFORMATION **124**

TABLEAU 18. ANALYSE DE CONTENU SUR LE POIDS DE L'INFORMATION **125**

TABLEAU 19. VERBATIMS SUR LES CRITERES DE SELECTION DES PARTIES PRENANTES **127**

TABLEAU 20. ANALYSE DE CONTENU SUR LES FACTEURS INFLUENTS SUR LA SELECTION DES PARTIES PRENANTES **128**

TABLEAU 21. UN EXEMPLE DE TRANSACTION A PARTIR DES TROIS CARACTERISTIQUES SOULEVEES PAR O.E. WILLIAMSON **145**

TABLEAU 22. CARACTERISTIQUES PROPRES A CHACUN DES SYSTEMES DE BRONFENBRENNER (1979) **160**

TABLEAU 23. DYNAMIQUE DES GROUPES **165**

TABLEAU 24. VERBATIMS SUR LES VALEURS ENTRE LES MEMBRES DU GROUPE **166**

TABLEAU 25. ANALYSE DE CONTENU DES VALEURS ENTRE MEMBRES DU GROUPE **167**

TABLEAU 26. CARACTERISTIQUES DES GROUPES FORMELS ET INFORMELS A PARTIR DE LA PENSEE D'ELTON MAYO (1924) **170**

TABLEAU 27. PRESENTATION DE LA SYNTHESE DE SAVOIE ET BRUNET (2003) DES GROUPES T1 ET T2 DES SEPT TYPOLOGIES (T) DE GROUPES INFORMELS **171**

TABLEAU 28. PRESENTATION DE LA SYNTHESE DE SAVOIE ET BRUNET (2003) DES GROUPES T3 ET T4 DES SEPT TYPOLOGIES (T) DE GROUPES INFORMELS **172**

TABLEAU 29. PRESENTATION DE LA SYNTHESE DE SAVOIE ET BRUNET (2003) DU GROUPE T5 DES SEPT TYPOLOGIES (T) DE GROUPES INFORMELS **173**

TABLEAU 30. PRESENTATION DE LA SYNTHESE DE SAVOIE ET BRUNET (2003) DU GROUPE T6 DES SEPT TYPOLOGIES (T) DE GROUPES INFORMELS **174**

TABLEAU 31. PRESENTATION DE LA SYNTHESE DE SAVOIE ET BRUNET (2003) DU GROUPE T7 DES SEPT TYPOLOGIES (T) DE GROUPES INFORMELS **175**

TABLEAU 32. VERBATIMS SUR LES RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **196**

TABLEAU 33. ANALYSE DE CONTENU SUR LES RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **197**

TABLEAU 34. DETAILS SUR LES RESEAUX ANCRES **197**

TABLEAU 35. DIFFERENCES ENTRE LA SPIRITUALITE ET LA RELIGIOSITE (GIACALONE ET JURKIEWICZ 2003) **202**

TABLEAU 36. VERBATIMS SUR LES VALEURS VEHICULEES PAR LES RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **204**

TABLEAU 37. ANALYSE DE CONTENU DES VALEURS VEHICULEES PAR LES RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **205**

TABLEAU 38. VERBATIMS SUR LES PROCESSUS D'ENTRÉE DANS LE RÉSEAU **208**

TABLEAU 39. ANALYSE DE CONTENU SUR LA COTISATION ET LA COOPTATION **209**

TABLEAU 40. ANALYSE DE CONTENU DES CRITÈRES DE DROIT D'ENTRÉE DANS LE RÉSEAU (COOPTATION) **210**

TABLEAU 41. LA CLASSIFICATION DES DONNEES SUR LE WEB PAR GROUPE (AGUILLO, 2001) **224**

TABLEAU 42. PRESENTATION DE NOTRE MODELE AVEC LES DIFFERENTS NIVEAUX DE RESEAUX INFORMELS PARTICIPANT A LA CREATION DU CAPITAL SOCIAL ET LEUR IMPACT SUR LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION (NIVEAU 0, *N0*) **227**

TABLEAU 42(A). PRESENTATION DE NOTRE MODELE AVEC LES DIFFERENTS NIVEAUX DE RESEAUX INFORMELS PARTICIPANT A LA CREATION DU CAPITAL SOCIAL ET LEUR IMPACT SUR LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION (NIVEAU 1, *N1*) **228**

TABLEAU 42(B). PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE DES DIFFERENTS NIVEAUX DE RESEAUX INFORMELS PARTICIPANT A LA CREATION DU CAPITAL SOCIAL ET DE LEUR IMPACT SUR LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION (NIVEAU 2, *N2*) **229**

TABLEAU 42(C). PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE DES DIFFERENTS NIVEAUX DE RESEAUX INFORMELS PARTICIPANT A LA CREATION DU CAPITAL SOCIAL ET DE LEUR IMPACT SUR LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION (NIVEAU 3, *N3*) **229**

TABLEAU 43. VERBATIMS SUR LE TYPE DE PARTIES PRENANTES DANS LES RESEAUX ET DU CAPITAL SOCIAL **232**

TABLEAU 44. ANALYSE DE CONTENU SUR LE TYPE DE PARTIES PRENANTES QUI FONT PARTIE DES RÉSEAUX ET DU CAPITAL SOCIAL **233**

TABLEAU 45. VERBATIMS SUR LES AVANTAGES DE DETENIR DU CAPITAL SOCIAL **237**

TABLEAU 46. ANALYSE DE CONTENU SUR LES AVANTAGES DE DETENIR DU CAPITAL SOCIAL **238**

TABLEAU 47. VERBATIMS PAR RAPPORT AU LIEN ENTRE COMPETENCES RELATIONNELLES ET LEADERSHIP **247**

TABLEAU 48. ANALYSE DE CONTENU POUR LE LIEN ENTRE COMPETENCES RELATIONNELLES ET LEADERSHIP **248**

TABLEAU 49. CARACTERISATION DES RECHERCHES SUR LE CAPITAL SOCIAL EN GESTION : GRILLE DE STONE W ET DE HUGHES.J (2002) SUR LES TROIS DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL (DETERMINANTS, COMPOSANTES ET EFFETS) **260**

TABLEAU 50. VERBATIMS DE L'ANALYSE DE L'INTERACTION ENTRE LES ACTEURS DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**262**

TABLEAU 51. ANALYSE DE CONTENU SUR L'INTERACTION ENTRE LES ACTEURS **263**

TABLEAU 52. VERBATIMS SUR LA FREQUENCE DES RENCONTRES ENTRE LES ACTEURS ET POUR LA DISTANCE SOCIALE.....**265**

TABLEAU 53. ANALYSE DE LA FREQUENCE DES RENCONTRES.....**266**

TABLEAU 54. ANALYSE DE CONTENU DES CRITERES DE LA FREQUENCE DES RENCONTRES ENTRE LES ACTEURS SOCIAL ET POUR LA DISTANCE SOCIALE **267**

TABLEAU 55. VERBATIMS SUR L'INTERDEPENDANCE ET L'IMPLICATION DES ACTEURS **271**

TABLEAU 56. ANALYSE DE CONTENU SUR L'INTERDEPENDANCE ET L'IMPLICATION DES ACTEURS ..**272**

TABLEAU 57. VERBATIMS SUR LA CONSTRUCTION DE LA NORME ENTRE LES ACTEURS DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **274**

TABLEAU 58. ANALYSE DE CONTENU DE LA CONSTRUCTION DE LA NORME.....**275**

TABLEAU 59. VERBATIMS SUR L'ANALYSE DE L'INTERRELATION VIA LES MANIFESTATIONS SPORTIVES VS MANIFESTATIONS CULTURELLES **276**

TABLEAU 60. ANALYSE DE CONTENU DE L'INTERRELATION VIA LES MANIFESTATIONS SPORTIVES VS MANIFESTATIONS CULTURELLES.....**277**

TABLEAU 60A : ANALYSE DE CONTENU 1 : **277**

TABLEAU 60B : AJOUT DE L'ANALYSE DE CONTENU 2 SUR LE SPORT ET LA CULTURE : **277**

TABLEAU 61. LA NATURE DES LIENS *« BONDING, LINKING ET BRIDGING »* QUI DEFINISSENT LA FORCE D'UN LIEN CHEZ GRANOVOTTER (1973).....**283**

TABLEAU 62. PROJETS FINANCES PAR L'INITIATIVE CAPITAL SOCIAL DE LA BANQUE MONDIALE (1998) **285**

TABLEAU 63. EXEMPLES DE REFERENCES DU CAPITAL SOCIAL DANS UNE PERSPECTIVE DE DEVELOPPEMENT **285**

TABLEAU 64. SYNTHESE SUR LES MECANISMES POSITIFS ET NEGATIFS DU CAPITAL SOCIAL (CALLOIS, 2004) **288**

TABLEAU 65. VERBATIMS SUR LES CRITERES D'EXCLUSION DES ACTEURS DES RESEAUX.....**289**

TABLEAU 66. ANALYSE DE CONTENU POUR LES CRITERES D'EXCLUSION DES ACTEURS DES RESEAUX **290**

TABLEAU 67. VERBATIMS SUR LES DIFFICULTES DES ACTEURS PAR RAPPORT A L'EXCLUSION **291**

TABLEAU 68. ANALYSE DE CONTENU SUR LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES ACTEURS PAR RAPPORT A L'EXCLUSION **292**

TABLEAU 69. VERBATIMS SUR LA PRATIQUE DU LOBBYING DANS LE SECTEUR **295**

TABLEAU 70. ANALYSE DE CONTENU SUR LA PRATIQUE DU LOBBYING DANS LE SECTEUR **296**

TABLEAU 71. VERBATIMS SUR LES OPPORTUNITES ET LES MENACES DU LOBBYING DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **297**

TABLEAU 72. ANALYSE DE CONTENU SUR LES OPPORTUNITES ET LES MENACES DU LOBBYING DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **298**

TABLEAU 73. LES CINQ TYPES DE POUVOIR SOCIAL (FRENCH ET RAVEN, 1959) **300**

TABLEAU 74. VERBATIMS SUR LES CONNEXIONS GEOGRAPHIQUES ENTRE LES RESEAUX **302**

TABLEAU 75. ANALYSE DE CONTENU POUR LES CONNEXIONS GEOGRAPHIQUES ENTRE LES RESEAUX **303**

TABLEAU 76. LES FORMES, LA NATURE ET LES CATEGORIQUES JURIDIQUES DE LA CORRUPTION **307**

TABLEAU 77. VERBATIMS SUR LA CORRUPTION **313**

TABLEAU 78. ANALYSE DE CONTENU SUR LA CORRUPTION **314**

TABLEAU 79. TYPOLOGIE DES SEPT ACTIONS CRIMINELLES SUR L'ORGANISATION D'APRES VERY ET MONNET, 2009 ..... **318**

TABLEAU 80. PRESENTATION DES ACTEURS DU CONFLIT, DE LEUR POUVOIR SOCIAL, DES CAUSES DU CONFLIT ET DES COMPORTEMENTS MANAGERIAUX **322**

TABLEAU 80(A). PRESENTATION DES ACTEURS DU CONFLIT, DE LEUR POUVOIR SOCIAL, DES CAUSES DU CONFLIT ET DES COMPORTEMENTS MANAGERIAUX **323**

TABLEAU 81. REPRESENTATION DU CONFLIT ET DE SA VALEUR, TORRE *ET AL*. 2016 ..... **324**

TABLEAU 82. VERBATIMS SUR LE RACKET **326**

TABLEAU 83. ANALYSE DE CONTENU SUR LE RACKET DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **327**

TABLEAU 84. POSTURES MANAGERIALES FACE A LA RSE (SAULQUIN ET SCHIER, 2007)**.....343**

TABLEAU 85. LES 10 TYPOLOGIES DE PARTIES PRENANTES (*STAKEHOLDERS*) ET LEURS PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA RSE (FREEMAN, 1984)**.....345**

TABLEAU 86. ANALYSE DE CONTENU DES SOUS-VARIABLES DE LA RESISTANCE A APPLIQUER LES DEMARCHES ENVIRONNEMENTALES**.....351**

TABLEAU 87.EXEMPLE DE MANAGEMENT DE LA DEMARCHE ECCORA® POUR UN PROJET : 5 PHASES CLEFS **.....367**

TABLEAU 88. RAPPEL SYNTHESE CHIFFREE DU PROTOCOLE DE RECHERCHE**.....388**

TABLEAU 89. RAPPEL DE NOTRE MODELE DES DIFFERENTS NIVEAUX DE RESEAUX INFORMELS (CAPITAL SOCIAL) ET LEUR IMPACT SUR LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION (PP.404-407) **...408**

Tableau 1. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste : (Girod-Séville et Perret, 1999)

	POSITIVISME	INTERPRETATIVISME	CONSTRUCTIVISME
Quel est le statut de la connaissance ?	**Hypothèse réaliste** Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	**Hypothèse relativiste** L'essence de l'objet ne peut être atteinte	**Hypothèse relativiste** L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	**Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe** Le monde est fait de nécessités	**Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste** Le monde est fait de possibilités	**Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste** Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	**La découverte** Recherche formulée en termes de « pour quelles causes…. » Statut privilégié de l'explication	**L'interprétation** Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	**La construction** Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source. MAURAND-VALET. A., (2010). « Choix épistémologique en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? » (p.5).

Tableau 2. Démarche de recherche-intervention (Moisdon, 1997)

Le principe de rationalité accrue	Le principe d'inachèvement	Le principe de scientificité	Le principe d'isonomie	Le principe des deux niveaux d'interaction de l'intervention
Indique que le chercheur intervenant doit « favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes » [p. 68]. Permet la mise en comptabilité de relations et de savoirs nouveaux, et c'est cette opération qui constitue précisément la démarche de rationalisation.	Indique qu'il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche intervention : c'est le but du dispositif que de générer des connaissances nouvelles de nature à faite évoluer l'organisation.	Correspond à l'idéal de vérité. Il est la conséquence méthodologique du principe de rationalité accrue : le chercheur doit avoir en permanence une attitude critique par rapport aux faits. Le chercheur n'est pas « l'expert des experts » mais doit s'interroger sur les conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention, que ces savoirs soient d'ordre technique ou d'ordre plus sociologique.	Correspond à l'idéal démocratique, que nous avons rencontré aussi dans les démarches d'action research, action science et science de l'aide à la décision. Il indique que « l'effort de compréhension doit s'appliquer également à tous les acteurs concernés » [p. 68].	Indique que la recherche intervention suppose à la fois un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance.

Tableau 3. Synthèse chiffrée du protocole de recherche-intervention

Chiffres clés de notre recherche-intervention	
Durée totale de la période d'intervention	**36 mois, de Novembre 2013 à Novembre 2016**
Présence effective du chercheur sur le terrain	3 jours par semaine pendant 33 mois in vivo 2 jours par semaine pendant 33 mois in vitro 3 mois in vitro
Nombre d'entretiens menés	**31 entretiens semi-directifs individuels** 8 architectes 11 ingénieurs 9 entrepreneurs (entreprise exécution travaux) 1 membre d'une collectivité 1 conducteur de travaux 1 promoteur immobilier **10 entretiens informels collectifs (2 à 4 personnes)** 2 dirigeants ingénieurs 1 commercial en immobilier 1 chef de projet en ingénierie travaux **Total : 41 entretiens menés, 35 personnes interviewées**
Nombre d'acteurs entendus en témoignage lors de tables-rondes	1 architecte 3 entrepreneurs **Total : 4 acteurs entendus lors de table-ronde**
Nombre total d'évènements et actions organisés pendant l'intervention	**Total inauguration de projets : 2** (de 20 à 150 personnes)
Nombre total de réunions conduites pour répondre à la missions du BET	**Total de 130 réunions** Dont 9 audits de certification 3 réunions informelles avec un promoteur immobilier 5 conférences organisés pour présenter la démarche de certification aux populations locales 2 réunions avec un représentant de l'agglomération Béziers -Méditerranée
Nombre d'échanges informels avec des acteurs appartenant à des réseaux tels que des associations, fédérations, franc-maçonnerie, clubs et cercles	**Total de 8 personnes**
Participation à des évènements organisés par des associations, des fédérations du bâtiment	**Total de 15 évènements**
Participation à une formation au CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment)	**Total de 3 jours de formation** Echanges avec un public divers de la région parisienne : **15 individus**

Tableau 4. Mise en cohérence des questions de recherche et des phases du processus de recherche-intervention

Problématique générale : Dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes, dans le secteur du bâtiment ?	
Questions de recherche	**Phase de la recherche-intervention**
QR1 : Quels sont les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés par les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ? **QR2** : Quels peuvent être les réseaux les plus pertinents en mesure de répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?	Phase de diagnostic
QR3 : Comment les parties prenantes déterminent leur volonté de mener un projet avec d'autres, et quelles peuvent être leurs motivations ?	Phase de diagnostic et de projet
QR4 : Par quels moyens les parties prenantes parviennent-elles à s'inscrire comme leaders sur le marché ?	Phase Mise en œuvre et phase d'Evaluation

Tableau 5. Profils socio-professionnels du BET

Effectif	Prénom	Age	Fonction	Domaine
1	Luigi	60	PDG	Ingénieur en génie civil & économie de la construction
2	Yann	44	DG	Ingénieur travaux
3	Pascal	46	Chef de projets	Immobilier & Direction des travaux
4	Nelson	37	Chef de projets	Maîtrise d'œuvre
5	François	25	Assistant chef de projets	Maîtrise d'œuvre
6	Eugenio	38	Chef de projets	Génie civil
7	Marina	32	Chef de projets	Développement durable
8	Julie	25	Assistante chef de projets	Développement durable
9	Sabrina	39	Responsable	Juridique
10	Daniel	34	Commercial	Immobilier
11	Christophe	38	Commercial	Immobilier
12	Nicolas	34	Chef de projets	Ingénieur en mécanique et structure

Tableau 6. Echantillon de la population étudiée

STRUCTURES	Cabinets d'architecture	Bureaux d'études techniques (BET)	Entreprises	Collectivité (Maître d'ouvrage public)	Promoteur immobilier (Maître d'ouvrage privé)
	8	12	9	1	1
TOTAL			**31**		

Tableau 7. La segmentation de l'échantillon

SEGMENTS	DOMAINES D'ACTIVITES	TOTAL
1	Technicien de collectivité (Maître d'ouvrage public)	1
2	Maître d'ouvrage privé (Promoteur immobilier)	1
3	Ingénieurs (employés)	8
4	Ingénieurs (dirigeants)	3
5	Architectes	8
6	Entreprise travaux (dirigeants)	4
7	Entreprises travaux (employés)	5
8	Conducteur de travaux	1
		31

Tableau 8. Nomenclature du guide d'entretien

THEMES	SOUS-THEMES
1. STRATEGIE ET LEADERSHIP DES PARTIES PRENANTES	- La typologie des parties prenantes (politiques, collectivités, architectes, ingénieurs, promoteurs immobiliers…) - Les comportements et les pratiques managériales des parties prenantes, (leadership des acteurs fort/faible) - Les structures et les organisations d'appartenance (les valeurs partagées et l'identité professionnelle recherchée) - Les résistances aux changements des acteurs de l'entreprise et du réseau - Le réseau comme paramètre organisationnel - La connaissance des réseaux institutionnels (politiques, collectivités) des parties prenantes (architectes, ingénieurs, promoteurs immobiliers)
2. DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES RESEAUX ET DES PROJETS	- Le rôle des acteurs du réseau, (coopération et entraide entre les acteurs, facilitateur pour accéder et participer à des projets, accès à l'information) - Les compétences disponibles - L'identification du ou des processus d'adhésion aux réseaux - L'articulation du réseau avec le réseau local, régional - L'implication des acteurs et leur degré d'autonomie entre eux - Le processus de pérennisation des relations
3. CONCEPTION, COORDINATION, COMMUNICATION, PILOTAGE ETUDE DE FAISABILILITE DES PROJETS	- Le processus de négociation et d'organisation - La conception, les moyens, les outils et les ressources de la mise en œuvre du projet - L'adéquation du site par rapport au projet – L'équilibre financier. - Les règles et les procédures contractuelles entre les acteurs du réseau – Les clauses de rejet - La démultiplication de la stratégie et la communication (les dispositifs formels et/ou informels, l'accès et le partage de l'information) - Les procédures de consultation et de sélection des parties prenantes - Le pilotage et la répartition des tâches - Le suivi des ressources (humaines et matérielles)
4. PERFORMANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DES PROJETS ET DES RESEAUX	- La mise en œuvre du projet - Les conditions de vie au travail et le climat social - L'implication et l'intérêt du travail - Les résultats immédiats (compétitivité, rentabilité…) et la création de potentiel - La capitalisation des savoir- faire et des connaissances - La contribution à la performance des réseaux - La dynamique de formation et la logique de contribution des différents acteurs à la performance commune
5. LOBBYING	- Les modalités de coopération entre les parties prenantes dans leur mise en œuvre du lobbying - Les compétences nécessaires en vue de développer une stratégie de lobbying, les acteurs - La performance de la stratégie collective de lobbying - Les menaces et les opportunités d'un environnement politique - La création de valeur

Tableau 9. Verbatims pour le climat social

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 9 - Le climat social est très compliqué. La compression est permanente. On est face au stress de tout le monde et ça devient parfois invivable...* **Ingénieur fluide 9**
V2	*BET 1 - J'ai remarqué que les relations entre les jeunes et les « anciens » du secteur sont parfois très compliquées.* **Ingénieur géothermique**
V3	*ENT 8 - Il y a toujours des litiges en fin de chantier.* **Employé 8**
V4	*PI 1 - Il y a un non-respect du travail de l'autre car le climat de travail et la façon de faire sont différents par rapport à avant la crise.* **Promoteur immobilier 1**
V5	*ENT 4 - L'observation que j'ai pu faire est qu'il y a un problème grandissant par rapport aux relations qu'entretiennent les acteurs du secteur entres eux. Cela s'est renforcé notamment depuis la crise de 2008.* **Employé 4**
V6	*CDTV 1 - La crise instaure un climat de tension. Il y a beaucoup moins d'entraide qu'auparavant.* **Conducteur de travaux 1**
V7	*ENT 3 - Par rapport à la maîtrise d'œuvre, architectes, maîtrise exécution j'ai relevé un comportement plutôt autoritaire.* **Dirigeant 3**
V8	*CLTV 1 - C'est la chasse aux collègues tout l'année. C'est un sport dans ce milieu.* **Collectivité Urbaniste 1**
V9	*A 7- Actuellement la période est compliquée notamment sur la commande publique.* **Architecte 7**
V1	*BET 4 - Dans mon cas, il y a une très bonne entente. Nous sommes amis et par conséquent le climat social est très bon.* **Ingénieur hydraulique 4**
V11	*A 8 - Le climat social est plutôt sympathique.* **Architecte 8**
V12	*A 4 - Avec certains, il y a une bonne entente avec d'autres, il y a plus de relations d'accroches.* **Architecte 4**
V13	*ENT 9 - Les maîtres d'ouvrage peuvent être autoritaires et/ou se reposer sur la maîtrise d'œuvre.* **Employé 9**
V14	*BET 11 - Il y a beaucoup de moins solidarité qu'auparavant. Je qualifierai même l'entente sur les projets fatigante. J'ai même fait un burnout il y a quelques années car l'entente était mauvaise et ça ne fait pas avancer la machine.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V15	*A 3 - Le climat social est très divers. Il y a des gens avec qui ça va, d'autres pas, certains avec qui ça allait et maintenant ça ne va plus.* **Architecte 3**
V16	*ENT 7 - Je trouve que l'on a tendance à supporter le stress des autres ce qui freine le dynamisme du secteur.* **Dirigeant 7**
V17	*ENT 2 - Le secteur étant en crise le contexte est par conséquent très difficile par moment. Certains s'impliquent vraiment et d'autres trainent la patte ce qui crée un climat de stress et de tension.* **Dirigeant 2**
V18	*A2 - C'est parfois très compliqué par rapport à des gens qui peuvent avoir un peu plus d'égo.* **Architecte 2**

Tableau 10. Analyse de contenu pour le climat social

VARIABLES	LES DEUX TYPES DE CLIMAT SOCIAL	BON CLIMAT SOCIAL	MAUVAIS CLIMAT SOCIAL
TOTAL	**2**	**4**	**4**
AJOUT DES FACTEURS INFLUENTS		- Bonne entente : 1 - Amitié : 1	- Contexte (crise) : 4 - Relations conflictuelles : 4 - Tension : 2 - Autorité : 2 -Stress : 1 - Non-respect du travail d'autrui : 1
TOTAL	**2**	**6**	**19**

Tableau 11. Verbatims de la représentativité de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Les parties prenantes sont le maître d'ouvrage, maître d'œuvre, l'architecte les BET, le coordinateur, les économistes… (économistes de la construction).* **Employé 1**
V2	*BET 4 - Je travaille avec les maîtres d'ouvrage privés et publics, les donneurs d'ordre, ceux qui ont le fric. Je travaille également avec architectes et les entreprises (phases exécution).* **Ingénieur hydraulique 4**
V3	*A2 - Je travaille avec les maîtres d'ouvrage (aménageurs) privés et publics.* **Architecte 2**
V4	*ENT 3 - Nous travaillons avec la partie relative aux entreprises production : clients, fournisseurs, architectes (maîtrise d'œuvre), agences intérimaires.* **Dirigeant 3**
V5	*ENT 2 - Les parties prenantes des projets sont le maître d'ouvrage, l'ensemble de la maîtrise d'œuvre (architecte, bureaux d'études…), les entreprises tributaires du marché, les parties industrielles des produits, les fournisseurs.* **Dirigeant 2**
V6	*ENT 6 - Il y a la maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre mais également en amont de l'acte de construire, les agents immobiliers, les notaires, les assureurs ainsi que les banquiers.* **Employé 6**
V7	*PI 1 - On travaille directement avec les propriétaires. Avant cela on travaille avec les mairies afin de récupérer les documents qui nous intéressent.* **Promoteur immobilier 1**
V8	*ENT 4 - Nous collaborons avec des architectes, termiciens, ingénieurs, dessinateurs, géotechniciens, fournisseurs, bureaux d'étude, parfois avec des responsables d'agences immobilières.* **Employé 4**
V9	*ENT 8 - Nous avons des entreprises partenaires avec lesquelles on travaille seulement pour sous-traiter. Nous préférons ainsi travailler pour les particuliers.* **Employé 8**
V10	*BET 1 - La majorité est des architectes, des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre, des entreprises (phase exécution). De temps en temps on travaille avec les collectivités.* **Ingénieur géothermique 1**
V11	*A3 - Il y a trois grandes familles. MO public / privé et la maîtrise d'œuvre* **Architecte 3**
V12	*A8 - Je travaille avec les chefs de projet, je suis directement derrière lui. Je peux également échanger avec les BET. Je n'échange pas avec les maîtres d'ouvrage, l'administration.* **Architecte 8**
V13	*A4 - Nous collaborons avec les maîtres d'ouvrage privés comme les promoteurs (Icade. Bouygues…) quelques particuliers mais pas trop puis avec les maîtres d'ouvrage publics comme les collectivités, mairies, région, lycées, etc.* **Architecte 4**
V14	*BET 9 - Il y a les architectes, les maîtres d'ouvrage publics, privés, les bureaux d'études, les entreprises (phase exécution).* **Ingénieur fluide 9**
V15	*A1 - Nous travaillons avec des MO publics, privés, BET, collectivités…* **Architecte 1**
V16	*CDTV 1 - Depuis la phase esquisse : architecte, maitres d'ouvrages privés, publics. Il y a une collaboration étroite avec les BET, les collectivités et les mairies. Le projet concrétise une collaboration entre les BET, la maîtrise d'œuvre et les entreprises.* **Conducteur de travaux 1**

Tableau 12. Analyse de contenu la représentativité de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	Maître d'ouvrage		Maître d'œuvre		Entreprises	Immobilier	Garantie (assureurs, banquiers, avocats)
TOTAL	4		6		7	1	4
SOUS-VARIABLES	Public	Privé	Architecte	BET			
	9	9	8	6			
TOTAL	22		20		7	1	4

Tableau 13. Verbatims sur la coordination

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 4 - Il est difficile de suivre au niveau technique et économique car c'est trop cher ce qui entraîne une mauvaise conduite des projets et bien souvent la fraude.* **Ingénieur hydraulique 4**
V2	*BET 1- Il y a plusieurs conséquences qui peuvent apparaître sur un projet. On le voit au fur et à mesure qu'un projet avance.* **Ingénieur géothermique 1**
V3	*A 2 - Il y a des débats contradictoires ce qui peut engendre des difficultés sur les projets.* **Architecte 2**
V4	*A3 - Les projets sont mal gérés, il y a un dérapage permanent à cause du fric.* **Architecte 3**
V5	*A1 - Les projets à Montpellier sont du grand n'importe quoi. Il n y a pas d'équilibre entre l'architecture contemporaine et l'existant.* **Architecte 1**
V6	*ENT 2 - On rencontre de nombreuses problématiques notamment en matière d'écoute… C'est la raison pour laquelle on essaie de collaborer avec les gens que l'on connaît le plus et ceux avec qui l'on a des affinités afin de réduire les risques.* **Dirigeant 2**
V7	*ENT 4 - Par exemple, on ne va pas trop vers les promoteurs immobiliers car comme les collectivités, on rencontre trop de difficultés à se faire payer. Cela peut aller jusqu'à huit mois d'attente.* **Employé 4**
V8	*A 5 - Les élus ont tendance à laisser passer des choses inacceptables.* **Architecte 5**
V9	*CDTV 1 - On est encadrés par de la « fantaisie », soit par le Code des marchés publics et/ou privés. Le problème est que certains articles ne sont plus à la page et que cela ne nous facilite pas toujours la tâche.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*A 6 – Il y a de grosses réformes à faire dans le secteur bâtiment.* **Architecte 6**
V11	*PI 1– On trouve de tout, comme par exemple des architectes qui vendent leurs signatures sur des PC, sans amener leurs compétences.* **Promoteur immobilier 1**
V12	*BET 9 - Actuellement je pourrais dire qu'il y a des problèmes plus importants en termes de délais.* **Ingénieur fluide 9**
V13	*A 7 - Il y a une mauvaise capacité à communiquer notamment lorsque l'on collabore avec les politiques. C'est un monde de paranos et il y a une mauvaise gestion de leur part.* **Architecte 7**
V14	*BET 11 - On rencontre de nombreuses problématiques notamment en matière d'écoute…* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V15	*CLTV 1 - On ne nous écoute pas toujours ce qui représente un véritable échec pour nous.* **Collectivité Urbaniste 1**

Tableau 14. Analyse de contenu sur les facteurs influents sur la coordination

VARIABLES	COORDINATION				
FACTEURS INFLUENTS	Manque de technique, de compétences	Prix trop élevé	Mauvaise conduite et gestion de projet	Problèmes d'écoute	Problèmes de délais
TOTAL	9	3	11	4	2

Tableau 15. Verbatims sur le développement durable

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 4 -On n'échappe pas au développement durable depuis quelques années notamment lorsque l'on collabore avec les collectivités. Le problème est que les gens manquent de compétences et que les démarches ne sont pas totalement respectées.* **Ingénieur hydraulique 4**
V2	*BET 1- J'ai fait des opérations encadrées par des certifications et ou labels à Paris dans le développement durable. Il y a un réel problème d'encadrement des démarches et un manque de flexibilité.* **Ingénieur géothermique 1**
V3	*A 2 - Les démarches ne sont pas mauvaises mais les gens manquent de compétences pour les appliquer. C'est outil de communication pour les politiques.* **Architecte 2**
V4	*A3 - Le problème des labels et/ou des certifications est qu'ils ne sont pas forcément respectés et que ces démarches coûtent très chers.* **Architecte 3**
V5	*A1 -Derrière les opérations labellisées et/ou certifiées elles font passer un message politique en avant-garde.* **Architecte 1**
V6	*ENT 2 – Les certifications coûtent très cher et imposent beaucoup de contraintes sur les projets.* **Dirigeant 2**
V7	*ENT 4 -Pour moi c'est un outil de communication car les gens n'ont souvent pas les compétences pour encadrer ce genre de projets.* **Employé 4**
V8	*A 5 – Les projets sont difficiles à encadrer car les gens manquent de compétences en matière de développement durable.* **Architecte 5**
V9	*CDTV 1 – C'est plus un outil marketing qu'autre chose car il y a souvent des contournements de normes.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*A 6 – Il y a un problème de compétences par rapport à l'application des démarches environnementales, ce qui fait que les gens contournent beaucoup les normes et se servent plus de ces démarches pour communiquer.* **Architecte 6**
V11	*PI 1– Très honnêtement, les labels et certifications nous servent à obtenir des subventions etc. Les gens se fichent du reste.* **Promoteur immobilier 1**
V12	*BET 9 – Le développement durable implique des contraintes qui provoquent des dérives. Les gens manquent de compétences.* **Ingénieur fluide 9**
V13	*A 7 – Les référentiels sont trop fermés. On doit appliquer les référentiels de manière rigide et souvent ça ne correspond pas aux projets* **Architecte 7**
V14	*BET 11 – Les démarches sont innovantes mais on rencontre des problèmes par rapport aux référentiels qui sont beaucoup trop contraignants.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V15	*CLTV 1 – Le développement durable c'est bien mais le problème est que les gens s'en servent plus pour communiquer qu'autre chose.* **Collectivité Urbaniste 1**
V16	*A 8 – Il y a trop de contraintes et très peu de flexibilité.* **Architecte 8**
V17	*BET 2 - Les projets sont encadrés par des démarches trop rigides. Cela implique trop de contraintes pour nous.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V18	*ENT 1 – On manque parfois de compétences sur ce genre de projets, ce qui provoque des conflits* **Employé 1**
V19	*ENT 3 – Les collectivités s'en servent pour communiquer et récolter des votes.* **Dirigeant 3**

Tableau 16. Analyse de contenu pour le développement durable

VARIABLES	OUTIL POLITIQUE / OUTIL MARKETING	RESISTANCE A APPLIQUER LES DEMARCHES				
Sous-variables		Rigidité du cadre	Prix trop élevé	Manque de compétences et problèmes de gestion	Manque d'intérêt	Non-respect
TOTAL	7	6	5	7	1	4
TOTAL	7	23				

Tableau 17. Verbatims sur le poids de l'information

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Le poids de l'information est crucial. Par exemple, il m'est arrivé de constater qu'il y'avait plein de marchés, chantiers dont je n'avais jamais entendu parler car je ne connaissais pas les bonnes personnes.* **Employé 1**
V2	*BET 2 - Il faut bien connaître les interconnexions entre les gens afin de capter l'information.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V 3	*BET 4 - L'information représente une véritable importance dans notre métier.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*CLTV 1 Le partage de l'information est très présent notamment pour l'accès à des projets.* **Collectivité Urbaniste 1**
V5	*BET 7 – L'information est importante.* **Ingénieur géothermique 7**
V6	***BET 11*** *- Le réseau s'appuie surtout sur le caractère stratégique de l'information.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V7	*CDTV1 - L'information est importante car c'est un métier qui évolue constamment.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*ENT 2 - On opère en partageant des informations entre nous etc…* **Dirigeant 2**
V9	*ENT 4 - Sur les gros projets j'arrive à toujours être au courant avant même que les projets sortent ou bien paraissent dans les journaux.* **Employé 4**
V10	*ENT 6 - J'ai été informé plusieurs fois de projets un an à l'avance ce qui m'a permis de travailler dessus et ainsi de les obtenir.* **Employé 6**
V11	*A1 - On essaie d'être au courant en allant chercher l'information.* **Architecte 1**
V12	*BET 8 - Par rapport aux appels d'offre, il est important d'être informé en amont. Ainsi, on a tendance à rechercher l'information qui est un véritable moyen d'obtenir des projets.* **Ingénieur bâtiment 8**
V13	*A 4 - L'information à un poids super important dans ce métier.* **Architecte 4**
V14	***BET 1*** *- Quand on a la bonne information au bon moment on est avant-gardiste.* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 18. Analyse de contenu sur le poids de l'information

VARIABLE	POIDS DE L'INFORMATION
TOTAL	**7**
Sous-variables	Stratégie et accès aux projets : 6 Relation : 2
TOTAL	**15**

Tableau 19. Verbatims sur les critères de sélection des parties prenantes

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	BET 4 - La réputation va très vite dans le milieu. Bonne/mauvaise… tout se joue sur la compétence technique et sur le prix. **Ingénieur hydraulique 4**
V2	A 2 - Nous avons des partenaires compétents et nous les sélectionnons en fonction de ces dernières. **Architecte 2**
V3	BET 6 - On se base par rapport à la réputation, à la confiance (amitié). **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V4	*BET 1 - Pour nous ce qui importe est d'avoir des personnes qui sachent établir des devis car les entreprises ont tendance à ne pas savoir établir de devis correctement.* **Ingénieur géothermique 1**
V5	*BET 3 - On recherche des gens compétents et évidemment sur les travaux techniques. Il ait également important que l'entreprise ait de la trésorerie.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V6	*ENT 3 - On met en avant trois critères. Le premier : s'ils travaillent bien ; le second : les prix compétitifs ; le troisième : avoir des affinités.* **Dirigeant 3**
V7	*BET 9 - Le maître d'ouvrage fait travailler les mêmes personnes pour avoir le moins de problème possible. Par exemple, il va rechercher les entreprises qui vont le plus vite et qui travaillent bien.* **Ingénieur fluide 9**
V8	*BET 11 - On repère le poids des entreprises, si elles ont des compétences.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V9	*CDTV 1 - Le problème est que l'on va se concentrer sur le prix et pas toujours sur la technique.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*A 4 - Lors de l'appel d'offre, les candidats amènent les papiers, dossiers, etc. Ils regardent dans un premier temps en bas à droite, le prix.* **Architecte 4**
V11	*BET 2 - Parfois il y a des liens qui font que vous ne prendrez pas quelqu'un d'autre sur un chantier car vous préférez favoriser vos copains…* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V12	*A 5 - On recherche la compétence technique et celle liée à l'expérience notamment par rapport à tout ce qui touche au réglementaire (documents administratifs, normes) ou aux nouveaux outils (logiciels…) car ça change beaucoup.* **Architecte 5**
V13	*ENT 1 - Les gens travaillent ensemble, car ils se connaissent et se font confiance.* **Employé 1**
V14	*ENT 3 - Ca dépend de nos relations clients, si on les connaît ou pas. Il y a tellement de personnes que l'on préfère aller vers des gens que l'on connaît* **Dirigeant 3**
V15	*BET 5 - On a une grande proximité ce qui fait que l'on se fait confiance et que l'on a tendance à collaborer ensemble sur des chantiers.* **Ingénieur génie civil 5**
V 16	*ENT 2 - Lorsqu'il y a la confiance, on est plus serein sur les chantiers.* **Dirigeant 2**
V 17	*ENT 4 - La confiance est proportionnelle à l'autonomie de la personne avec qui l'on souhaite collaborer.* **Employé 4**
V 18	*BET 8 - Il y a un genre de confiance par rapport à la technique de certains, les outils et les savoirs faire d'autres…* **Ingénieur bâtiment 8**
V 19	*ENT 5 -Tout se joue également sur nos expériences respectives dans le métier et de la technique qui représente un genre de preuve de nos compétences.* **Dirigeant 5**

Tableau 20. Analyse de contenu sur les facteurs influents sur la sélection des parties prenantes

VARIABLES	EXPERIENCE	PRIX	COMPETENCES TECHNIQUES	AMITIE	REPUTATION	CONFIANCE
TOTAL	2	3	9	4	2	6

Tableau 21. Un exemple de transaction à partir des trois caractéristiques soulevées par O.E. Williamson

		Caractéristiques de l'environnement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	Achats d'équipements standards	Achats d'équipements sur commande	Construction d'une usine
	Récurrente	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique d'un produit intermédiaire à travers des étapes successives

Source. WILLIAMSON. O.E., (1994). Les institutions de l'économie, Paris, InterÉditions, p.101.

Tableau 22. Caractéristiques propres à chacun des systèmes de Bronfenbrenner (1979)

MICROSYSTEME	MESOSYSTEME	EXOSYSTEME	MACROSYSTEME	CHRONOSYSTEME
Environnement immédiat de l'individu	Environnement constitué par deux lieux (ou plus) dans lesquels l'individu investi un temps significatif. Ces lieux proviennent généralement du microsystème. Bronfenbrenner (1993)	Prise en compte des facteurs extérieurs affectant plus ou moins directement l'individu. Il s'agit de l'ensemble large des structures sociales et/ou organisationnelles qui gouvernement les autres systèmes déjà évoqués.	Ensemble des valeurs sociales et culturelles du méso- et de l'exosystème. Il s'agit des valeurs ayant un pouvoir d'influence sur les comportements et attitudes.	Rappel de la dimension temporelle de tout environnement humain et d'un environnement temporel en lien avec les variables sociales et culturelles. Liens de transition normative (passage d'une période d'existence à une autre en partie influencée par les autres systèmes).

Source. LACOMBE Cécile (2006). Milieu physique, vie quotidienne et idéaux socioculturels. Structuration du cadre de développement des enfants dans les garderies québécoises , 262.p.

Tableau 23. Dynamique des groupes

VALEURS	NORMES	NORMES DE COMMUNICATION		CULTURE
Principes qui guident les membres et qui donnent un sens moral aux actions. → Solidarité – Confiance - Recherche du développement durable – Progrès technologique – etc.	Ce sont les règles de conduite qui se sont construites au fur et à mesure ou qui représentent des orientations prises dès la formation du groupe. → Normes sociales construites par les normes de communication (codes et rituels).	**Codes** Ce sont des symboles qui indiquent l'appartenance à un groupe. → Signes verbaux et non-verbaux.	**Rituels** Ce sont les coutumes dont le rôle est de faciliter le sentiment d'appartenance. → Rituels de salutation, de présentation, de remerciement et de séparation.	La culture est l'ensemble des connaissances, des normes et des valeurs qui donnent à chaque groupe et à chaque individu un caractère unique. Dans un groupe restreint, elle est fortement déterminée par d'autres cultures, d'ordre plus général (pays, culture d'entreprise).

Source. BRUNET. L. et SAVOIE. A., (2003). La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans. Les presses de l'Université de Montréal, 157p.

Tableau 24. Verbatims sur les valeurs entre les membres du groupe

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Le partage des valeurs s'effectue par rapport aux opportunités que peut permettre le réseau. Il y a des arrangements entre les membres par rapport au prix, aux délais, l'accès à des projets, etc.* **Employé 1**
V2	*BET 2 - Le réseau essaie d'installer une forme de « camaraderie ».* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 2**
V3	*PI 1 - La valeur partagée tourne autour de l'intérêt financier mais également de l'image de chaque société.* **Promoteur Immobilier 1**
V4	*BET 6 - Tout le monde peut apporter à tout le monde… C'est le but. Il faut qu'il y ait une relation « gagnant-gagnant ».* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 6**
V5	*BET 8 - La valeur partagée est l'intérêt personnel.* **Ingénieur bâtiment 8**
V6	*A 3 - On partage des connaissances, des expérience; Ca renforce nos liens et la confiance entre certains.* **Architecte 3**
V7	*A 1 - On échange entre nous de manière à ce que tout le monde y trouve son compte.* **Architecte 1**
V8	*BET 9 – Des affinités se créent avec certains membres et on échange entre nous.* **Ingénieur fluide 9**
V9	*CDTV 1 - La valeur liée à la confiance joue beaucoup.* **Conducteur de travaux 1**
V10	*BET 3 - Nous avons des relations d'amitié. Tout se joue également sur nos expériences respectives dans le métier et de la technique qui représente un genre de preuve de nos compétences.* **Ingénieur bâtiment 3**
V11	*CLTV 1 – Il y a un genre de confiance qui permet de créer des affinités avec certains.* **Collectivité urbaniste 1**
V12	*ENT 3 - On a une volonté de s'entraider. Parfois on va être plus proche de certaines personnes et développer des liens plus forts, pour le travail par exemple.* **Dirigeant 3**
V13	*ENT 7 - Des petits groupes se forment par affinité et développent un lien plus fort en rencontrant des clients, en partageant des projets et en s'informant sur ce que font les gens dans le secteur, etc.* **Dirigeant 7**
V14	*ENT 2 - Il existe un partage de valeurs, oui. La valeur est souvent financière mais il y a également la confiance qui entre en jeu dans notre métier.* **Dirigeant 2**
V15	*ENT 6 - L'important pour nous est de créer un climat de solidarité.* **Employé 6**
V16	*A 5 - Je dirais qu'il y a une espèce d'entraide oui mais plus dans une dynamique de renvoyer l'ascenseur à l'autre.* **Architecte 5**
V17	*A 2 - L'objectif est commun dans le réseau.* **Architecte 2**
V18	*BET 5 - La valeur partagée est l'argent. Il n'y a que ça qui compte.* **Ingénieur génie civil 5**
V19	*BET 10 – La confiance joue beaucoup. On ne peut pas travailler avec tous les membres du réseau, alors la confiance nous amène à nous rapprocher de certaines personnes.* **Ingénieur hydraulique 10**
V20	*BET 4 - On développe des liens amicaux qui peuvent nous amener à collaborer avec certains membres sur des projets.* **Ingénieur hydraulique 4**
V21	*BET 1 - L'intérêt personnel est très présent. On s'insère dans un réseau pour rencontre des personnes, et pour travailler avec celles qui peuvent nous apporter quelque chose.* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 25. Analyse de contenu des valeurs entre membres du groupe

VARIABLES	ENTRAIDE	BUSINESS	CONFIANCE
TOTAL	5	2	5
	Echange : 4 Arrangements : 1 Intérêt personnel : 2 Intérêt commun : 1 Compétence / Connaissance : 2	Argent : 2 Accès projets : 3 Prix : 1 Délais : 1	Camaraderie : 4 Image / Reconnaissance : 1
TOTAL	15	9	10

Tableau 26. Caractéristiques des groupes formels et informels à partir de la pensée d'Elton Mayo (1924)

CARACTERISTIQUES	GROUPES FORMELS	GROUPES INFORMELS
ORGANISATION	Planifiée	Spontanée
LIENS ENTRE LES MEMBRES	Rationnel	Affectif
BUTS ET BESOINS	Organisation	Personnels
NORMES ET REGLES	Fixes et imposées	Evolution et continuum

Source. BRUNET. L et SAVOIE. A., (2003). La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans, Les presses universitaires de Montréal, 2003, 157.p.

Tableau 27. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) des groupes T1 et T2 des sept typologies (T) de groupes informels

	T1	T2
DENOMINATION	**CLIQUES VERTICALES, HORIZONTALES ET ALEATOIRES**	**GROUPES PRIMAIRES ET GROUPES SECONDAIRES**
ORGANISATION	- Basée sur la distribution hiérarchique des membres de l'organisation, la réciprocité des relations entre eux	- Basée sur les relations d'amitié ou - Sur les relations instrumentales et contractuelles.
CARACTERISTIQUES	- ***Cliques verticales*** : membres de niveaux hiérarchiques ; - ***Cliques horizontales*** : de type défensif ou offensif. Protection des membres ou provocation pour obtenir un changement ; - ***Cliques aléatoires*** : indifférenciée au plan hiérarchique et repose sur des liens d'amitié, de sorte que les membres n'en retirent pas d'avantages personnels au travail.	- ***Groupes primaires*** (lien amical) ; - ***Groupes secondaires*** (lien instrumental et contractuel.
APPORTS	- ***Apport social*** (amitié) ; - ***Apport instrumental et politique*** (protection, information, avancement).	- ***Apport social*** ; - **Apport instrumental** ou **politique**.
AUTEURS	Dalton (1959)	Hicks (1972)

Tableau 28. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) des groupes T3 et T4 des sept typologies (T) de groupes informels

	T3	T4
DENOMINATION	**CLIQUES D'AMIS ET GROUPES D'INTERET**	**CLIQUES COERCITIVES, NORMATIVES, UTILITAIRES A HAUTE MOBILITE (UHM), UTILITAIRE D'ANCIENNETE (UA), UTILITAIRE SANS MOBILITE (USM)**
ORGANISATION	- Fonction sociale ou - Exploitation des avantages de l'organisation et amélioration du sort de leurs membres	- ***Coercitive*** : elle se trouve à l'intérieur des systèmes coercitifs ; - ***Normative*** : elle apparaît dans une organisation où les mécanismes de contrôle sont orientés sur les récompenses symboliques (universités, associations professionnelles) ; - ***UHM*** : dans l'organisation le système de promotion est basé sur le rendement ; - ***UA*** : le système de promotion est basée sur l'ancienneté ; - ***USM*** : lorsqu'il n'y a aucune possibilité d'avancement dans l'organisation.
CARACTERISTIQUES	- ***Cliques d'amis*** : répondre au besoin d'appartenance et apport d'un certain réconfort ; - ***Groupes d'intérêt*** : changement possible dans l'organisation	- ***Coercitive*** : en conflit ouvert avec l'organisation et normes développées à l'encontre du bon fonctionnement de l'organisation ; - ***Normative*** : les membres trouvent les réponses à leurs besoins dans le cadre formel du travail (peu distinct du groupe de travail formel) ; - ***UHM*** : les membres sont récompensés par rapport à leur production ; - ***UA*** : le système repose sur les années de service des membres pour l'organisation ; - ***USM*** : la récompense ne peut être exprimée symboliquement ou par le une promotion.
APPORTS	- Apport social ou socio-émotif ; - Apport instrumentale et/oud politique	- ***Coercitive*** : apport d'un certain pouvoir et ressources pour faire face à un environnement hostile ; - ***Normative*** : apport social et instrumental ; - ***UHM*** : apport instrumental ; - ***UA*** : apport social (amitié) et affiliation ; - ***USM*** : apport social (amitié).
AUTEURS	Sayles (1963)	Tichy (1973)

Tableau 29. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) du groupe T5 des sept typologies (T) de groupes informels

	T5
DENOMINATION	**GROUPES CONFORMISTES (CLAQUES, FONCTIONNAIRES, LOYALISTES) / GROUPES DISSIDENTS (CLIQUES, CABALES, FACTIONS)**
ORGANISATION	**GROUPES CONFORMISTES** - ***Claques*** : en accord avec les objectifs de l'organisation et gravitation autour d'une direction quelconque ; - ***Fonctionnaires*** : regroupement d'employés ; - ***Loyalistes*** : regroupement d'employés avec accord avec le système actuel de l'organisation. **GROUPES DISSIDENTS** - ***Cliques*** : regroupement d'employés qui s'est mentalement retiré de l'organisation (déception) ; - ***Cabales*** : regroupement d'employés quine se retirent pas de l'organisation mais qui essaie de la restructurer selon leur propre conception ; - ***Factions*** : regroupement de personnes qui ont des objectif différents de ceux des autres membres de l'organisation.
CARACTERISTIQUES	**GROUPES CONFORMISTES** - ***Claques*** : support au chef de la direction quelconque ; - ***Fonctionnaires*** : ils considèrent que leur emploi est un mal nécessaire ; - ***Loyalistes*** : ils se démarquent peu et ne croient pas au changement. **GROUPES DISSIDENTS** - ***Cliques*** : elles ne veulent pas recevoir d'ordre ; - ***Cabales*** : elles émergent en période de réorganisation ; - ***Factions*** : elles cherchent à faire dévier les objectifs organisationnels.
APPORTS	**GROUPES CONFORMISTES** - ***Claques*** : apport en cas d'attaque contre la direction ; - ***Fonctionnaires*** : apport pour veiller à ne pas susciter de problèmes ; - ***Loyalistes*** : apport instrumental car elles sont en accord avec le système organisationnel. **GROUPES DISSIDENTS** - ***Cliques*** : apport contre instrumental car elles désirent n'en faire qu'à leur tête ; - ***Cabales*** : apport instrumental car elles ont tendance à noyauter les comités pour manipuler le plus d'informations possible ; - ***Factions*** : apport instrumental car elles représentent l'opposition formelle de l'organisation.
AUTEURS	Polski (1978)

Tableau 30. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) du groupe T6 des sept typologies (T) de groupes informels

	T6
DENOMINATION	**COALITIONS**
ORGANISATION	***- Coalitions potentielles ;*** ***- Coalitions opérationnelles ;*** ***- Coalition périodiques.***
CARACTERISTIQUES	***- Coalitions potentielles*** : inactives mais mobilisables ; ***- Coalitions opérationnelles*** : préoccupations nombreuses et buts jamais totalement atteints. Elles peuvent être établies si leur activité est permanente (syndicats) ; ***- Coalition périodiques*** : elles s'activent et se désactivent régulièrement.
APPORTS	***Apport instrumental ou politique*** : la tâche commune des membres a pour but de résoudre un problème extérieur au groupe.
AUTEURS	Cobb (1986)

Tableau 31. Présentation de la synthèse de Savoie et Brunet (2003) du groupe T7 des sept typologies (T) de groupes informels

	T7
DENOMINATION	**COALITIONS (ALLIANCES)**
ORGANISATION	Elles se basent sur les ressources en commun pour promouvoir un intérêt organisationnel.
CARACTERISTIQUES	**- *Coalition nucléaire* :** tous les membres participent ; **- *Coalition étendue*** : constituée d'un noyau et de partisans occasionnels.
APPORTS	- ***Apport instrumental*** : intérêt organisationnel et/ ou protection ou sabotage de la position formelle d'un membre.
AUTEURS	Summers (1986)

Tableau 32. Verbatims sur les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*CLTV 1 - A Montpellier le cercle le plus influent est le Cercle Mozart.* **Collectivité Urbaniste 1**
V2	*ENT 1 - Il y a les réseaux liées aux croyances : réseau des protestants, des juifs, sports, franc-maçonnerie, le Cercle Mozart.* **Employé 1**
V 3	*BET 3 - On trouve de tout dans le bâtiment, la franc maçonnerie, les fédérations, le Rotary, le Cercle Mozart, le Lions club, les réseaux religieux (catholiques, juifs).* **Ingénieur-bâtiment 3**
V4	*CDTV1 - Vous avez des réseaux qui se composent de fédérations, d'associations, de syndicats et puis vous avez des réseaux plus fermés tels que la Franc-Maçonnerie, des obédiences religieuses, des cercles informels.* **Conducteur de travaux 1**
V5	*A1 - Certains font partie d'associations comme l'association AMO, il y a l'ordre des architectes, le Cobaty, la franc-maçonnerie…* **Architecte 1**
V6	*A4 - Il y a les confréries comme par exemple la franc-maçonnerie, les cercles et notamment le Cercle Mozart, mais aussi des associations comme l'association AMO, la fédération du bâtiment, l'ordre des architectes….* **Architecte 4**
V7	*ENT 2 - Les réseaux qui existent dans le secteur sont la FPI (la Fédération des Promoteurs Immobiliers), qui est un conglomérat de personnes. Il y a également l'ordre des architectes, la Fédération du Bâtiment, la Capeb…* **Dirigeant 2**
V8	*ENT 6 - Il y a par exemple, la franc-maçonnerie, le cercle des joyeux pétanqueurs, les jeunes dirigeants, etc.* **Employé 6**
V9	*ENT 3 - Je suis à la fédération du bâtiment, au syndicat des métalliers… J'appartiens également à des réseaux plus « personnels » et au MEDEF.* **Dirigeant 3**
V10	*A2 - A Montpellier ce sont la franc-maçonnerie, les obédiences religieuses, les fraternelles, la fédération du bâtiment.* **Architecte 2**
V11	*A6 - Beaucoup rentrent dans la franc-maçonnerie pour améliorer leurs affaires, pour se faire des relations, etc.* **Architecte 6**
V12	*BET5 - J'ai rencontré des personnes qui voulaient rentrer dans la franc-maçonnerie en espérant rentrer dans des marchés publics, surtout dans les collectivités.* **Ingénieur génie civil 5**
V13	*BET 8 - Je pense qu'il y a des réseaux religieux car des personnes font leurs affaires en se rencontrant à la synagogue.* **Ingénieur bâtiment 8**
V14	*BET6 - Il y a de tout dans le bâtiment. Vous avez des fédérations, des associations, des loges maçonniques, des cercles etc. Pour ma part j'appartiens au Cercle Mozart et au Cobaty.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V15	*ENT 5 - Vous avez par exemple : les syndicats du BTP, la Capeb, le Medef, la CJD, le Cobaty. Il y a aussi les réseaux institutionnels officieux qui rentrent dans la stratégie des acteurs. Il y a par exemple le Cercle Mozart ou la franc-maçonnerie.* **Dirigeant 5**
V16	*BET - 4 J'ai une ancienneté de 30 dans le business. Je fais partie de plusieurs réseaux dont le Cercle Mozart.* **Ingénieur hydraulique 4**

Tableau 33. Analyse de contenu sur les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	F-M		CERCLES & CLUBS					FEDERATIONS				ASSOCIATIONS	SYNDICATS		COMMUNAUTES RELIGIEUSES			ORGANISMES DE DROIT PRIVE
	10		1					3				3	2		3			
SOUS-VARIABLES	Fraternelles	Loges maçonniques	Cercle Mozart	Lions Club	Rotary Club	CJP	CJD	COBATY	FFB	FPI	CAPEB	AMO	Syndicat des métalliers	MEDEF	Protestante	Juive	Catholique	Ordre des architectes
	1	1	6	1	1	1	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	1	3
TOTAL	12		12					13				4	5		7			3

Tableau 34. Détails sur les réseaux ancrés

FRANC-MAÇONNERIE	CERCLES & CLUBS	FÉDÉRATIONS	ASSOCIATION	SYNDICATS	ORGANISME DE DROIT PRIVE	COMMUNAUTÉS RELIGIEUSES
• Fraternelles • Loges maçonniques	• Cercle Mozart • Lions Club • Rotary Club • CJP (Cercle des Joyeux Pétanqueurs) • CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise)	• FFB : Fédération Française du Bâtiment • CAPEB : Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment • COBATY : Fédération Internationale de la Construction de l'Urbanisme et de l'Environnement • FPI : Fédération des Promoteurs Immobiliers de France	• AMO : Architecture et Maitre d'Ouvrage	• MEDEF : Mouvement des Entreprises de France • Syndicats des Métalliers	• Ordre des architectes	• Protestante • Juive • Catholique

Tableau 35. Différences entre la spiritualité et la religiosité (Giacalone et Jurkiewicz 2003)

Spiritualité	Religiosité	Sources
Une recherche intérieure de sens	Un système de croyances organisées	Duchon Plowman (2005)
Sujet approprié de discussion sur le lieu de travail – informel, personnel, universel, tolérant	Sujet non approprié de discussion sur le lieu de travail – dogmatisme, intolérance	Mitroff Denton (1999)
Indépendant de la religion	Peut servir de véhicule, de carte pour développer sa spiritualité	Kale (2004)
Vaste concept qui représente des croyances et valeurs	Concept plus étroit qui réfère à des comportements, dogmes et doctrines	Fry (2003)
Regard sur l'intériorité, plus inclusif, universel, interconnexions	Regard extérieur selon les rites et rituels. Parfois dogmatiques, exclusif.	Klenke (2003)
Non caractérisé par une affiliation ou un idéal	Caractérisé par la fréquentation du lieu du culte, les prières, engagement dans les activités paroissiales, le respect du dogme etc.	Giacolone Jurkiewicz (2003)
Lien théorique et empirique entre spiritualité et éthique	Pas de relation claire entre religion et éthique	Giacolone Jurkiewicz (2003)

Source. VOYNNET-FOURBOUL. C., (2014). Diriger avec son âme : Leadership et Spiritualité, éditions EMS, p.36.

Tableau 36. Verbatims sur les valeurs véhiculées par les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Dans la franc-maçonnerie il y a une espèce d'élévation spirituelle* **Employé 1**
V2	*BET 2 - Certains réseaux sont beaucoup ancrés dans la philosophie et la spiritualité…* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 2**
V3	*BET 4 - Ensuite il est vrai que certains réseaux tels que la franc-maçonnerie sont plus orientés vers une philosophie de vie même si ça n'empêche pas de faire des affaires.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*BET 6 - Au Lions club, c'est une réflexion très humaniste et peut-être le prestige, la reconnaissance d'en faire partie.* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 6**
V5	*BET 8 - Au Rotary, c'est plus basé sur la finance ; dans la franc-maçonnerie il y a une espèce d'élévation spirituelle.* **Ingénieur bâtiment 8**
V6	*A 3 - Certains réseaux valorisent des valeurs politiques ou humanistes par exemple.* **Architecte 3**
V7	*A 4 - Sur un projet, je me suis rendu compte que les mecs étaient potes à la synagogue.* **Architecte 4**
V8	*BET 9 - il y a des réseaux qui se construisent autour de la religion (catholiques, juifs).* **Ingénieur fluide 9**
V9	*BET 8 - Il y a une certaine reconnaissance qui s'opère en adhérant aux réseaux.* **Ingénieur bâtiment 8**
V1	*BET 3 - Il y a de tout, il y a les réseaux qui se construisent autour d'un lien spirituel, par exemple. Les membres arrivent à créer des liens autour de la spiritualité, l'élévation de soi qui passe par le prestige de faire partie d'un réseau.* **Ingénieur bâtiment 3**
V11	*CLTV 1 - Dans la franc-maçonnerie, il y a un côté très spirituel, humaniste. Au Lions Club aussi, il y a une recherche de l'épanouissement de chaque membre, de l'être humain.* **Collectivité urbaniste 1**
V12	*ENT 3 - Les valeurs sont diverses, on trouve des valeurs humanistes, spirituelles, religieuses mais les gens font aussi du business.* **Dirigeant 3**
V13	*ENT 7 - Les membres peuvent partager des valeurs humanistes, religieuses, par exemple et créer des liens qui débouchent sur des affaires.* **Dirigeant 7**
V14	*ENT 2 - Les réseaux qui nous permettent de nous élever spirituellement engendre des relations de confiance entre nous. Cela favorise les échanges.* **Dirigeant 2**
V15	*ENT 4 - Il y a un genre de spiritualité et d'humanisme car beaucoup de réseaux mettent en valeur leur volonté de favoriser l'entente, l'élévation de soi, la reconnaissance, etc.* **Employé 4**
V16	*CDTV 1 - Il y a des réseaux qui se construisent autour d'une volonté commune de développer l'économie du territoire, de la ville. Il y a un lien lié à l'économie, aux affaires.* **Conducteur de travaux 1**
V17	*A 2 - Les valeurs des réseaux reposent sur le business. Les gens y vont pour faire des affaires…* **Architecte 2**
V18	*A 6 - Le réseau est un genre de système de privilèges, c'est un système perverti. Beaucoup rentrent dans la franc-maçonnerie pour améliorer leurs affaires, pour se faire des relations, etc* **Architecte 6**
V19	*BET 1 - De manière générale le réseau est très sélectif voire même élitiste. Ca dépend des réseaux mais valeurs peuvent être liées à la religion, la philosophie, le business, etc.* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 37. Analyse de contenu des valeurs des véhiculées par les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	SPIRITUALITE	RELIGION	BUSINESS	POLITIQUE
TOTAL	**8**	**5**	**2**	**1**
Sous-variables	Prestige – Reconnaissance – Elévation de soi : 5 Philosophie : 2 Humanisme : 7		Faire des affaires : 4	
TOTAL	**22**	**5**	**6**	**1**

Tableau 38. Verbatims sur les processus d'entrée dans le réseau

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 9 - Dans mon cas, j'ai été coopté par rapport à mes compétences techniques.* **Ingénieur fluide 9**
V2	*CLTV 1 – Pour adhérer à un réseau politique, c'est la convergence des idées qui permet de le faire, les valeurs partagées.* **Collectivité Urbaniste 1**
V3	*ENT 8 – Le critère de droit d'entrée a lieu lorsque les relations se nouent en fonction de l'intérêt commun.* **Employé 8**
V4	*A 2 - Il faut avoir les même valeurs, être capable de rendre service aux autres membres. Il faut qu'il y ait un échange entre les membres.* **Architecte 2**
V5	*ENT 3 - La question relative au pouvoir par rapport à l'entrée dans le réseau est très importante* **Dirigeant 3**
V6	*A 1- Dans le réseau, il y a beaucoup d'entraide. Si on ne peut pas répondre aux attentes des membres, alors on ne rentre pas dans le réseau.* **Architecte 1**
V7	*CDTV 1 - Pour être coopté ? Je dirais qu'il faut avoir une bonne réputation, de bonnes compétences, les mêmes valeurs aussi.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*PI 1 – Les gens qui n'apportent rien et qui n'ont pas de pouvoir ne sont pas cooptés. Le réseau a un but et nous devons être vigilants par rapport à la cooptation de nouvelles personnes.* **Promoteur immobilier 1**
V9	*A 4 - Dans le réseau, on peut montrer que l'on est influent. Pour y rentrer, il faut avoir du pouvoir dans le secteur et adhérer aux valeurs du réseau.* **Architecte 4**
V10	*BET 1 – La cooptation est un genre de garantie pour le réseau, car un coopteur ne recommandera pas une personne en qui il n'a pas confiance, qui ne possèdent pas de compétences, de valeurs similaires, par exemple.* **Ingénieur géothermique 1**
V11	*BET 4 – Les membres du réseau s'appuient beaucoup sur la réputation des gens dans le secteur. Ils veillent à coopter des personnes qui possèdent des compétences, qui travaillent bien, par exemple.* **Ingénieur hydraulique 4**
V12	*A 8 - Il faut avoir du pouvoir pour participer à la vie d'un réseau.* **Architecte 8**
V13	*ENT 4 – Il faut qu'il y ait une relation gagnant-gagnant, autrement on ne rentre pas dans le réseau.* **Employé 4**
V14	*ENT 9 – Si l'on a ni d'influence, de pouvoir dans le milieu, ni de compétences, on ne se fait pas coopter.* **Employé 9**
V15	*BET 11 – La cooptation est un gage d'excellence, quelque part. Plus on coopte des gens qui ont des compétences, du pouvoir, plus le réseau se développe de manière positive.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V16	*BET 5 – Pour rentrer dans réseau, il faut répondre à ses attentes car nous avons besoin de former une masse, de réunir le socle.* **Ingénieur génie civil 5**
V17	*BET 2 - Pour pouvoir rentrer dans un réseau ce sont souvent les prix qui jouent. Il faut pouvoir rentrer dans un marché.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V18	*A 5– La cooptation se base sur les compétences professionnelles et sur les éventuelles retombées économiques pour chaque personne. Il y a des arrangements par rapport au prix, aux délais, l'accès à des projets, etc.* **Architecte 5**

Tableau 39. Analyse de contenu sur la cotisation et la cooptation

VARIABLE	COTISATION	COOPTATION
TOTAL	6	18

Tableau 40. Analyse de contenu des critères de droit d'entrée dans le réseau (cooptation)

VARIABLES	COMPETENCES	POUVOIR	VALEURS SIMILAIRES	INTERET COMMUN
TOTAL	7	6	5	4
Sous-variables				Arrangement – Prix : 2
TOTAL	7	6	5	6

Tableau 41. La classification des données sur le Web par groupe (Aguillo, 2001)

GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	GROUPE 4
Bases de données bibliographiques inclus les catalogues de bibliothèques, les bases données des références bibliographiques, gratuites ou payantes, etc.	Bases de données alphanumériques et textes complets. Les œuvres de références de type encyclopédie ou dictionnaires sont également inclus dans cette catégorie.	Revues électroniques et archives de documents : les accès gratuit qui exigent l'obligation de s'enregistrer à partir de l'ouverture d'un compte qui normalement exigent l'obligation de s'enregistrer (compte), comme les accès payants (accès à travers IP ou mots clefs), sont invisibles aux moteurs de recherche.	Documents en formats non indexables comme les fichiers qui ne font pas partie des fichiers HTML ou des textes développés à partir de formats plus élaborés (pdf ; ppt ; doc ; etc)

Source. AGUILLO. A., (2001). « Internet invisible o infranet : definición, clasificación y valuación », pp.161-177

Tableau 42. Présentation de notre modèle avec les différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 0, n0)

	ENTREPRISE N 0				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Organisation interne - Valeurs, symboles, rites	Interne et/ou externe Hiérarchie	Entreprise & personnel	Entretien / négociation
Exemples	Statut juridique : EURL, SARL, SA, SAS. Document attestant de la création de l'entreprise : KBIS, par exemple. Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Convention - règlement intérieur – management par les valeurs (documents) - bilans sur les activités par exemple – le leadership du dirigeant… Valeurs : RSE par exemple.	Dirigeant, personnel, partenaires, sous-traitants…	Entreprise →Vendre un produit et/ou un service. Personnel → Salaire, carrière…	Contrat de travail entre l'entreprise et le salarié.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction par la réduction des coûts *ex-ante* en N1, des coûts *ex post* en N2 et des coûts *ex-ante* et *ex-post* en N3**				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement et maintien de l'activité** **→ Développement d'un stock de relations externes**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Développement du secteur et création d'emplois**				

Tableau 42(a). Présentation de notre modèle avec les différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 1, n1)

	RESEAU INFORMEL DE NIVEAU 1				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc. Hiérarchie	Organisation et membres	Adhésion
Exemple	Statut : association par exemple. Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spirituelles → Business → Religion → Politiques	Organisation interne + membres externes qui sont adhérents, les associations partenaires, les collectivités…	Membres → rencontrer des personnes – échanger – accès à l'information. Organisation → Développer la structure – permettre les échanges entre membres.	→ Cotisation ou dons
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de la mission de l'association et de sa structure**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Permet d'avoir un accès à des connaissances dans un domaine spécifique (environnement par exemple) et de rencontrer des personnes**				

Tableau 42(b). Présentation du modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et de leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 2, n2)

	RESEAUX INFORMELS DE NIVEAU 2				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc.	→ Coopérer → Business → Information	Cooptation
Exemple	Statut : association par exemple. Structures de type clubs, cercles Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spiritualité → Religion → Business → Politique → Confiance	Ensemble de différents profils socio-professionnels.	→ Accès à des projets → Accès à l'information	→ Cooptation formelle entre membres + cotisation
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les rencontres, l'accès à l'information,**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Ce niveau peut favoriser les inégalités entre les membres qui adhérent et ce qui n'adhèrent pas ou ne peuvent pas y entrer. Ils favorisent les membres qui atteignent ce niveau pour la réduction des coûts *ex-ante*. A l'échelle du secteur ce niveau peut favoriser les inégalités et le lobbying.				

Tableau 42(c). Présentation du modèle d'analyse des différents niveaux de réseaux informels participant à la création du capital social et de leur impact sur la gestion des coûts de transaction (niveau 3, n3)

	RESEAUX INTFORMELS DE NIVEAU 3				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Informelle	Valeurs, symboles, rites	Entre membres du groupe : pas de hiérarchie		Cooptation
Exemple	Groupe restreint non hiérarchisé.	→ Confiance → Business → Entraide → Camaraderie	Groupe restreint de différents profils socio-professionnels.	→ Négociation → Contractualisation → Arrangements	→ Cooptation informelle entre membres + échanges de projets.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante et ex-post***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les échanges, l'accès à l'informations, l'accès aux projets, les arrangements, l'échange de compétences, de ressources, de moyens, etc.**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Les groupes peuvent engendrer des avantages pours les membres mais des inégalités entre ceux qui en font partie et ceux qui n'en font pas partie. Ce dernier niveau permet de réduire les coûts *ex-ante* et *ex-post*. Le groupe peut favoriser le lobbying.				

Tableau 43. Verbatims type de parties prenantes dans les réseaux et du capital social

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - On rencontre beaucoup de décideurs dans ces réseaux comme des maires : des présidents de fédérations, associations, syndicats.* **Employé 1**
V2	*BET 2 – Ca dépend. On peut rencontrer des architectes, des ingénieurs, mais aussi des maîtres d'ouvrage.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V3	*PI 1 - Il y a différents réseaux dans le réseau comme par exemple, le réseau des mairies qui aimerait parfois que l'on prenne telle ou telle personne pour tel ou tel projet.*
V4	*BET 4 - Dans le réseau on rencontre des architectes, des ingénieurs, des notaires, des avocats…* **Ingénieur hydraulique 4**
V5	*CLTV 1 Dans le réseau on peut rencontrer des politiques, des membres d'associations, des décideurs, des architectes, ingénieurs. Tout dépend du réseau auquel on appartient.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*BET 7 – On peut y rencontrer des architectes, des maîtres d'ouvrage publics, privés, des bureaux d'étude, des entreprises…* **Ingénieur géothermique 1**
V7	*CDTV1 – Il y a de tout dans les réseaux. Ca peut aller des maîtres d'ouvrage aux ingénieurs, architectes. Il y a également des représentants d'associations par exemple.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*ENT 2 - Il y a par exemple, les réseaux des architectes, des entreprises, des coordinateurs,* **Dirigeant 2**
V9	*ENT 4 - Les gens adhèrent à des réseaux. Il y a beaucoup d'architectes dans les réseaux, d'ingénieurs, de maîtres d'ouvrages, d'entreprises…* **Employé 4**
V10	*ENT 6 - Dans le réseau, on peut rencontrer des architectes, thermiciens, ingénieurs, dessinateurs, géotechniciens, fournisseurs, bureaux d'étude, des entreprises et parfois des responsables d'agences immobilières.* **Employé 6**
V11	*A1 - Il y a différents réseaux dans les institutions (mairies, collectivités, etc) et ce qui est intéressant ce sont les techniciens.* **Architecte 1**
V12	*BET 8 – Il y a des ingénieurs, des architectes, des notaires, des avocats, des membres d'associations du bâtiment, etc.* **Ingénieur bâtiment 8**
V13	*A 4 – Les rencontres sont diversifiées dans un réseau. Il y a des promoteurs, des architectes, des ingénieurs de tout genre. Après il peut y avoir aussi des représentants de syndicats, d'associations, de fédération, etc.* **Architecte 4**
V15	*BET 3 - On rencontre des promoteurs, des maires, des architectes, des avocats, un peu de tout finalement.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V16	*ENT 3 - On rencontre des architectes, des avocats, des experts comptables et fatalement on a accès à beaucoup de compétences variées.* **Dirigeant 3**
V17	*ENT 5 - Il y a par exemple les réseaux des architectes, des entreprises, des coordinateurs etc.* **Dirigeant 5**
V18	*A5 - Les gens se retrouvent dans les réseaux entre maîtres d'ouvrage et entreprises. On rencontre la profession.* **Architecte 5**
V19	*BET1 - Il y a beaucoup d'architectes et d'ingénieurs qui sont dans la franc-maçonnerie…* **Ingénieur géothermique 1**

Tableau 44. Analyse de contenu sur le type de parties prenantes qui font partie de réseaux et du capital social

VARIABLES	MAITRES D'OUVRAGE	ARCHITECTES	INGENIEURS	POLITIQUES	ASSOCIATIONS FEDERATIONS	SYNDICATS	AVOCATS	NOTAIRES	ENTREPRISES
TOTAL	**8**	**14**	**10**	**1**	**7**	**2**	**4**	**2**	**6**
Sous-variables			Thermiciens : 1 Géotechniciens : 1 Dessinateurs : 1	Maires : 4 Collectivités : 1					Fournisseurs : 1
TOTAL	**8**	**14**	**13**	**6**	**7**	**2**	**4**	**2**	**7**

Tableau 45. Verbatims sur les avantages de détenir du capital social

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*CLTV 1 - Le réseau permet d'accéder à des postes, des projets…* **Collectivité Urbaniste 1**
V2	*ENT 3 - Le rôle du réseau est de rencontrer des gens et de faire des affaires.* **Dirigeant 3**
V3	*BET 5 - Les entreprises qui ont leur partie réseau permettent d'avoir des relations avec les entreprises.* **Ingénieur génie civil 5**
V4	*A 1 - Le but du réseau est de clairement accéder à des projets* **Architecte 1**
V5	*PI 1 - Le rôle du réseau est de rencontrer des gens et de faire des affaires.* **Promoteur immobilier 1**
V6	*BET 2 - Il y a toutes les compétences que nous recherchons. Il y a la compétence technique, financière car les gens cherchent l'argent, relationnelle pour pouvoir rencontrer des gens bien placés, etc.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V7	*ENT 4 -On a accès à diverses compétences comme la compétence technique qui est indéniable. Il y a également la compétence financière.* **Employé 4**
V8	*CDTV 1 - Le réseau sert à décrocher des contrats, du travail. Le réseau permet de se faire connaître. C'est une vitrine.* **Conducteur de travaux 1**
V9	*ENT 2 - Cela nous permet de nous rencontrer et ainsi de discuter, de faire des connaissances, d'échanger sur d'éventuels points divergents, d'éviter les situations embarrassantes.* **Dirigeant 2**
V10	*BET 3 - Par exemple si l'on connaît quelqu'un du réseau qui est sur un projet ça peut nous permettre de répondre à l'appel d'offre, de négocier etc.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V11	*A2 - Appartenir à la franc-maçonnerie donne un droit d'accès d'avoir du boulot dans ce secteur.* **Architecte 2**
V12	*BET 9 – On fait beaucoup de rencontre dans les réseaux. Cela nous permet de faire du relationnel.* **Ingénieur fluide 9**
V13	*A 4 – Les gens y vont pour faire du relationnel, se montrer et faire des affaires.* **Architecte 4**
V14	*ENT 1 - Pour obtenir une affaire les réseaux sont un levier.* **Employé 1**
V15	*ENT 5 - Finalement le but du réseau est de faire du business et a pour but de créer un climat de familiarité.* **Dirigeant 5**
V16	*A 5 - Pour moi l'intérêt premier de faire partie d'un réseau est le tape à l'œil. Il faut se montrer. Ensuite le but du réseau est de rencontrer des gens* **Architecte 5**
V17	*A 3 - Ne pas être dans un réseau n'apporte rien. Y être montre que l'on est là. La présence dans les réseaux est nécessaire.* **Architecte 3**

Tableau 46. Analyse de contenu sur les avantages de détenir du capital social

VARIABLES	ACCES AUX PROJET S	FAIRE DES RENCONTRES / RELATIONS	ACCES A DIVERSES COMPETENCES	SE FAIRE CONNAÎTRE / SE MONTRER
TOTAL	10	7	2	4

Tableau 47. Verbatims par rapport au lien entre compétence relationnelle et leadership

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 2 – Pour faire des relations, il faut une connaissance des rouages du secteur et connaître les politiques.* **Architecte 2**
V2	*ENT 1 C'est de l'action commerciale, du marketing. Ça rentre dans la stratégie de la loi du marché.* **Employé 1**
V3	*BET 4 – Il faut connaître le secteur, être commercial, savoir parler, avoir une très bonne connaissance des réseaux et des personnes « stratégiques » comme les politiques par exemple.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*PI 1- On doit avoir de bonnes relations, bonne réputation, donner des informations utiles.* **Promoteur immobilier 1**
V5	*ENT 3 – Je dirais qu'il faut donner confiance aux gens.* **Dirigeant 3**
V6	*A 5– Pour faire du relationnel ? Il faut savoir s'exprimer, ne pas avoir peur d'aller vers les autre. Il faut avoir confiance en soi, donner envie de coopérer.* **Architecte 5**
V7	*BET 2 – Il faut être sûr de soi, donner confiance. Il faut donner une bonne impression aux gens.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V8	*CDTV 1 – Etre confiant et apporter de la confiance aux gens permet de nouer des relations.* **Conducteur de travaux 1**
V9	*A 4 - Il est important de bien s'exprimer, de bien parler.* **Architecte 4**
V10	*BET 11 – Il faut savoir nouer des liens avec les « bonnes personnes ».* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 11**
V11	*BET 4 – C'est bien de connaître les politiques et de nouer des liens avec eux. Ça permet d'avoir un appui parfois..* **Ingénieur hydraulique 4**
V12	*A 1 - Il faut être avant-gardiste, se vendre auprès des bonnes personnes.* **Architecte 1**
V13	*ENT 4 – Etre un fin stratège tout en donnant confiance aux gens. Ça se fait sur la durée.* **Employé 4**
V14	*ENT 9 – Il faut être actif et participer à des rencontres. On développe des liens et de la confiance. Ça aide.* **Employé 9**
V15	*A 8 – Développer un réseau, c'est échanger avec des gens et se faire confiance. Il faut se vendre de manière stratégique sans trop en faire.* **Architecte 8**
V16	*BET 5 – On doit se vendre, montrer que l'on a des compétences, aller à des évènements et discuter avec les gens.* **Ingénieur génie civil 5**
V17	*BET 1 – Avoir confiance en soi est nécessaire. Il faut montrer que l'on est fiable et donner confiance aux gens.* **Ingénieur géothermique 1**
V18	*BET 9 – Pour développer un réseau, il faut avoir une bonne connaissance du milieu, être un bon interlocuteur.* **Ingénieur fluide 9**

Tableau 48. Analyse de contenu pour le lien entre compétence relationnelle et leadership

VARIABLES	CONNAISSANCE DU SECTEUR	CONNAISSANCE DES « BONNES PERSONNES »	CONFIANCE	ETRE « COMMERCIAL »
TOTAL	2	3	9	7
Sous-variables		Politiques : 3		
TOTAL	2	6	9	7

Tableau 49. Caractérisation des recherches sur le capital social en gestion : grille de Stone W et de Hughes.J (2002) sur les trois dimensions du capital social (déterminants, composantes et effets)

Déterminants	Composantes	Effets
Déterminants internes - Le temps - L'interdépendance entre les membres - L'interaction - La délimitation du réseau **Déterminants externes** - L'organisation informelle - Les pratiques de management : • L'évaluation et la rétribution de la performance collective • La formation • Les mesures de sécurité • L'équité du recrutement • L'équité de la rémunération • La promotion interne	**Dimension structurelle** - La taille du réseau - La densité des liens - La diversité des membres **Dimension relationnelle** - La confiance et la loyauté - La norme et les sanctions - Les obligations - Les attentes réciproques - L'identité sociale **Dimension cognitive** - Le langage spécialisé - Les représentations partagées	- L'accroissement du capital intellectuel - La réduction du risque de faillite des entreprises - La réussite des alliances stratégiques - L'accroissement du niveau d'engagement des employés - La réduction des coûts de transaction - L'amélioration de la performance au travail - L'apprentissage organisationnel - La satisfaction et la réussite de carrière - Le niveau de rémunération des dirigeants

Source. BARET. C. et SOTO MACIEL. A., (2004). « Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en sciences de gestion », Communication au XVème Congrès de l'AGRH, UQUAM, Montréal, Canada, 2004, p.90.

Tableau 50. Verbatims de l'analyse de l'interaction entre les acteurs dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 1 - Soit on rencontre le réseau lors de réunions formelles soit on peut rencontrer des personnes spécifiques en dehors du réseau* **Architecte 1**
V2	*A 3 - On se retrouve parfois entre architectes afin de faire des visites de monuments etc.* **Architecte 3**
V 3	*BET 1 - On organise des repas entre nous, on va voir des matchs de rugby aussi.* **Ingénieur géothermique 1**
V4	*A 8 - J'échange en dehors de mon travail avec certains collègues de l'agence.* **Architecte 8**
V5	*BET 6 – On se réunit autour d'un verre par exemple pour ensuite échanger directement à l'oral.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V6	*ENT 2 - De manière régulière, le réseau se rencontre souvent. Il y a une volonté de pérenniser les relations.* **Dirigeant 2**
V7	*PI 1 - Les relations s'entretiennent sur le long terme.* **Promoteur immobilier 1**
V8	*ENT 3 - On reçoit des invitations à tous les niveaux pour participer à des manifestations.* **Dirigeant 3**
V9	*BET 9 - Il y a le fait de participer à des manifestations sportives par exemple matchs de rugby, de foot, etc.* **Ingénieur fluide 9**
V10	*CDTV1 - Je n'y appartiens pas mais je reçois parfois des invitations pour des rencontres, etc.* **Conducteur de travaux 1**
V11	*ENT 1 – Les rencontres sont importantes dans le réseau car cela nous permet d'entretenir des relations de confiance à termes.* **Employé 1**
V12	*BET 8 - Les gens se rencontrent lors de manifestations sportives (rugby, hand), de repas.* **Ingénieur bâtiment 8**
V13	*A 2 - Il y a trop de rencontres autour du sport.* **Architecte 2**
V14	*ENT 6 - Il y a une ouverture à travers le domaine sportif, culturel mais c'est plus rare.* **Employé 6**
V15	*BET 4 - Par exemple, une entreprise ouvre ses portes et organise une soirée. Les gens du réseau viennent boire un coup seulement pour discuter et faire des affaires.* **Ingénieur hydraulique 4**
V16	*BET 2 - On peut se rencontrer au salon de l'immobilier, manifestations sportives, culturelles moins.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**

Tableau 51. Analyse de contenu sur l'interaction entre les acteurs

VARIABLES	RENCONTRES	LIEUX DIVERS	TEMPS
TOTAL	**4**	**8**	**3**
Sous-variables	Relations : 3 Se retrouver / Se réunir : 2 Discuter : 1		
TOTAL	**10**	**8**	**3**

Tableau 52. Verbatims sur la fréquence des rencontres entre les acteurs et pour la distance sociale

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 4 - On se rencontre fréquemment en dehors du travail car nous sommes devenus amis.* **Ingénieur hydraulique 4**
V2	*BET 7 – J'ai beaucoup d'amis dans mon réseau. On peut se voir souvent. Pour la plupart, nous collaborons ensemble sur des projets. Nous pouvons être en contact plusieurs fois par semaine.* **Ingénieur géothermique 7**
V3	*ENT 3 – Ca dépend, par exemple au CJD, il y a deux rencontres annuelles d'ampleur nationale. Ensuite, on eut se rencontrer avec des collègues de manière plus fréquente car nous développons des relations amicales.* **Dirigeant 3**
V4	*ENT 5 – Il y a ceux que l'on voie quotidiennement au travail et avec qui nous sommes amis, puis ceux que l'on rencontre en dehors car nous sommes également liés. On peut se vois en semaine par exemple.* **Dirigeant 5**
V5	*CLTV 1 - La fréquence de nos rencontres est assez soutenue car nous pouvons nos voir en dehors du travail. Cela renforce nos liens. On est copains.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*A 4 - Ça peut être des rencontres hebdomadaires ou mensuelles avec les personnes les plus proches, celles avec qui je suis ami, mais aussi des rencontres annuelles comme par exemple lors d'invitations d'associations.* **Architecte 4**
V7	*ENT 1 – Il y a une forme de camaraderie dans le réseau. On se voit régulièrement. Je dirais une fois tous les quinze jours. Le réseau se construit sur la durée.* **Employé 1**
V8	*A 1 - Généralement, nous essayons de nous retrouver deux fois par trimestre autour d'un verre. Le but est de pérenniser nos relations et à termes de favoriser une sorte de camaraderie.* **Architecte 1**
V9	*BET 6 - Au Cobaty ce sont des réunions et des repas tous les mois. Tous les membres sont invités. On revoit des amis, on fait de nouvelles rencontres autour d'un verre.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V10	*ENT 3 - On se rencontre tous les mois avec les membres de mon réseau. On va manger un morceau ensemble ou bien boire un verre. Ca nous permet de conserver un lien et de créer des affinités avec certains.* **Dirigeant 3**
V11	*BET 9 – Nous avons tous des agendas chargés, mais nous faisons en sorte de nous rencontrer souvent. Ca peut être de manière hebdomadaire et/ou mensuelle.* **Ingénieur fluide 9**
V12	*PI 1 – Je vois souvent des collègues en dehors du travail car nous sommes proches. Cela nous permet d'échanger ensemble, de renforcer nos liens.* **Promoteur immobilier 1**
V13	*ENT 2 – Il y a beaucoup de solidarité dans le réseau qui se traduit sous la forme de camaraderie. On essaie de se voir fréquemment (une fois par mois) afin de conserver ce lien.* **Dirigeant 2**
V14	*BET 4 – Un réseau où les gens ne se rencontre pas fréquemment ne sert à rien. Il faut faire vivre le réseau et cela passe par des rencontres mensuelles.* **Ingénieur hydraulique 4**
V15	*CDTV 1 – On peut être invité chaque mois à participer à des conférences par exemple. On y rencontre souvent des amis, des connaissances.* **Conducteur de travaux 1**
V16	*BET 3 – Plus on se rencontre, plus nos relations se renforcent. On finit inévitablement par devenir amis. On va boire des verres ensemble. Certains vont tous les week-ends voir des matchs de rugby aussi.* **Ingénieur-bâtiment 3**

Tableau 53. Analyse de la fréquence des rencontres

VARIABLES	HEBDOMADAIRE	MENSUELLE	ANNUELLE	TRIMESTRIELLE
TOTAL	5	6	2	1

Tableau 54. Analyse de contenu des critères de la fréquence des rencontres entre les acteurs social et pour la distance sociale

VARIABLES	FREQUENCE LIEE A L'AMITIE	FREQUENCE LIEE A AUTRE (INVITATIONS ASSOCIATION PAR EXEMPLE)
TOTAL	13	3

Tableau 55. Verbatims sur l'interdépendance et l'implication des acteurs

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 4 - L'implication est à 200%. Concernant l'intérêt du travail, disons que c'est un domaine très intéressant et diversifié. On a parfois du mal à prendre du recul.* **Employé 4**
V2	*BET 7 - C'est beaucoup l'intérêt personnel, par conséquent, les acteurs s'impliquent.* **Ingénieur géothermique 7**
V3	*A 3 - Le secteur étant en crise, le contexte est par conséquent très difficile par moment ce qui peut augmenter l'implication.* **Architecte 3**
V4	*ENT 5 - Mon rôle est de manager et ainsi d'impliquer le plus possible le personnel. Ensuite, ça dépend des personnes.* **Dirigeant 5**
V5	*CLTV 1 - Beaucoup s'impliquent pour faire passer leurs propres intérêts et d'autres, les intérêts du réseau.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*A 5 - Certains s'impliquent vraiment et d'autres trainent la patte ce qui crée un climat de stress et de tension.* **Architecte 5**
V7	*ENT 1 - Tout le monde est quand même impliqué. Certaines entreprises peuvent moins s'impliquer. Ca dépend des contextes.* **Employé 1**
V8	*A 1 - Il y a un genre d'intérêt commun et beaucoup d'implication de la part des membres.* **Architecte 1**
V9	*BET 2 - Les relations se nouent en fonction de l'intérêt commun et de l'implication des membres.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V1	*ENT 3 - Dans le réseau, il faut que la performance collective soit supérieure à celle de la performance individuelle autrement ça ne sert à rien. Ainsi, il y a une forte dépendance entre les membres.* **Dirigeant 3**
V11	*BET 9 - Les acteurs peuvent être reconnaissants les uns envers les autres ce qui peut entraîner un lien interdépendant entre eux.* **Ingénieur fluide 9**
V12	*PI 1 - Les acteurs sont plutôt connectés et par conséquent dépendent quelque part les uns des autres.* **Promoteur immobilier 1**
V13	*ENT 2 - L'implication est quotidienne. On n'est pas autonomes dans notre métier car on ne peut pas avoir toutes les compétences en interne. On est interconnectés dans ce travail.* **Dirigeant 2**
V14	*BET 4 - En ce qui me concerne je suis plutôt libre mais il est vrai qu'il peut y avoir un genre d'interdépendance.* **Ingénieur hydraulique 4**
V15	*CDTV 1 - Certains sont interconnectés d'autres plus indépendants.* **Conducteur de travaux 1**
V16	*BET 3 - On est à la fois interdépendants mais on peut également être autonomes aussi… Cela dépend des enjeux, etc.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V17	*A 4 - On n'est pas autonomes dans notre métier.* **Architecte 4**
V18	*ENT 5 - Les acteurs peuvent être reconnaissants les uns envers les autres ce qui peut entraîner un lien interdépendant entre eux.* **Dirigeant 5**

Tableau 56. Analyse de contenu sur l'interdépendance et l'implication des acteurs

VARIABLES	INTERDEPENDANCE	AUTONOMIE	INTERET PERSONNEL	INTERET COMMUN
TOTAL	10	3	2	5

Tableau 57. Verbatims sur la construction de la norme entre les acteurs dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 1 - Les réseaux fonctionnent car les gens se sont connus à un certain moment, écoles, universités, etc.* **Architecte 1**
V2	*A 3 - J'ai conservé des contacts que j'ai connus lors de mes études.* **Architecte 3**
V 3	*BET 1 - Lorsque l'on se rencontre lors de matchs de rugby par exemple, cela nous permet d'échanger hors cadre professionnel et de pérenniser nos relations.* **Ingénieur géothermique 1**
V4	*A 8 - J'ai conservé des contacts que j'ai connus lors de mes études.* **Architecte 8**
V5	*ENT 3 - Lors de rencontres sportives, on peut faire environ 20% d'échanges commerciaux contre 80% de choses plus personnelles. Ca rapproche.* **Dirigeant 3**
V6	*CLTV 1 - Les réseaux sont très informels et étaient liés à l'originaire universitaire.* **Collectivité Urbaniste 1**
V7	*A 4 - Les relations se construisent par la participation à des manifestations sportives.* **Architecte 4**
V8	*ENT 5 - Il y a le fait de participer à des manifestations sportives par exemple matchs de rugby, de foot, etc.* **Dirigeant 5**
V9	*BET 9 - Je sais seulement que beaucoup ont des liens depuis l'école, ou bien par rapport aux réseaux sociaux numériques.* **Ingénieur fluide 9**
V10	*A 2 - Dans le réseau, les gens se sont parfois connus à l'école, à l'université et ont gardé contact..* **Architecte 2**
V11	*ENT 6 - Il y a une ouverture à travers le domaine sportif, culturel mais c'est plus rare.* **Employé 6**
V12	*BET 4 - Je travaille beaucoup avec des lozériens car je suis moi-même lozérien.* **Ingénieur hydraulique 4**
V13	*BET 2 - Il est vrai que dans mon réseau, beaucoup de personnes ont fait le même parcours scolaire que moi. J'ai gardé le contact avec certains.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V14	*BET 3 - Les liens entre acteurs sont aussi renforcés par rapport à l'origine des personnes (école, origine locale, etc.).* **Ingénieur-bâtiment 3**

Tableau 58. Analyse de contenu de la construction de la norme

VARIABLES	ECOLES / UNIVERSITES	SPORT	CULTURE
TOTAL	9	4	1

MANIFESTATIONS

Tableau 59. Verbatims sur l'analyse de l'interrelation via les manifestations sportives VS manifestations culturelles

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 6 – Ca dépend. Au Cobaty ce sont des réunions et des repas tous les mois. Au Cercle Mozart ce sont uniquement des repas. Dans d'autres réseaux on se retrouve lors d'évènements culturels, sportifs....* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V2	*ENT 2 - Les gens se rencontrent notamment en participant à des manifestations sportives (rugby, pétanque, etc).* **Dirigeant 2**
V3	*BET 8 - Les gens se rencontrent lors de manifestations sportives (rugby, hand), de repas. Ils arrivent vraiment à faire des affaires et à obtenir des chantiers.* **Ingénieur bâtiment 8**
V4	*A 1 - J'ai certains associés qui se rencontrent lors de matchs de rugby. Etre invité en loge ça rapporte et on sort du cadre travail.* **Architecte 1**
V5	*A **2** - Il y a l'association AMO qui organise des visites ou des voyages organisés et qui réunit les membres une fois par an.* **Architecte 2**
V6	*A 5 - Certains faisaient partie d'associations comme AMO où ils peuvent se rencontrer en dehors du travail notamment au travers de visites culturelles, de voyages, etc...* **Architecte 5**
V7	*BET 1 - Certains ont par exemple les moyens de prendre une loge au rugby et invitent les gens du réseau.* **Ingénieur géothermique 1**
V8	*BET 4 - On se rencontre tous les mois, on fait des soirées entre nous... Parfois on organise des évènements en partenariat avec les entreprises et le Musée Fabre.* **Ingénieur hydraulique 4**
V9	*CLTV 1 - Ça dépend, les politiques fonctionnent en cercles et organisent régulièrement des débats avec des personnalités politologues, des séances de cinéma afin de se montrer. Le sport n'est pas trop le lieu pour se « montrer » car dans les manifestations sportives tout le monde est représenté.* **Collectivité Urbaniste 1**

Tableau 60. Analyse de contenu de l'interrelation via les manifestations sportives VS manifestations culturelles

Tableau 60a : analyse de contenu 1 :

VARIABLES	ECOLES / UNIVERSITES	SPORT	CULTURE	ORIGINES
TOTAL	9	4	1	2

Tableau 60b : Ajout de l'analyse de contenu 2 sur le sport et la culture :

VARIABLES	SPORT	CULTURE
TOTAL	4	1
AVEC AJOUT VERBATIMS MS vs MC	4	5
TOTAL	8	6

Tableau 61. La nature des liens « bonding, linking et bridging » qui définissent la force d'un lien chez Granovotter (1973)

TYPE DE LIENS	BONDING	LINKING	BRIDGING
Type de relations	Horizontales	Verticales	Ressource capital social non-activée
Caractéristiques	Ces liens unissent des individus au sein d'une même communauté. Statut identique des agents. Relations familiales et amicales.	Création d'interactions entre des agents qui appartiennent à des groupes différents. Place ou statut différents des agents.	Distance entre les individus (éloignement physique et discontinuité dans l'activation du lien). Réseau virtuel.
Nature des liens d'après la pensée de M. Granovetter	Liens forts		Liens faibles

Source. NAHAVANDI. F., (dir) (2003). Repenser le développement et la coopération internationale, Karthala Editions, 2003, 208.p.

Tableau 62. Projets financés par l'initiative Capital Social de la Banque mondiale (1998)

1. Promotion du **capital social** par la décentralisation fédérale au Mexique
2. Action communautaire pour la gestion des ordures : auto-assistance à Dhaka, Bangladesh
3. Etude de mise en œuvre du développement du **capital social** : mines de charbon en Inde
4. Disparition et restauration du **capital social** dans les sociétés dévastées par la guerre (Rwanda et Cambodge)
5. Formation induite de **capital social** dans les Andes
6. **Capital social** en transition (Mongolie et Russie)
7. Mesures du **capital social** en société postcommuniste (Russie)
8. Fragmentation ethnique, institutions politique et **capital social** en Afrique
9. Dimensions empiriques et opérationnelles du **capital social** : comment expliquer le développement des bassins du Rajasthan
10. Suivi et mesures de l'impact relatif du **capital social** sur les projets de décentralisation des services d'eau et de sanitation (Indonésie)
11. Projet d'action communautaire locale au Kenya

Source. NAHAVANDI. F (dir.), (2003). Repenser le développement et la coopération internationale, Karthala Editions, 208.p.

Tableau 63. Exemples de références du capital social dans une perspective de développement

Fonds d'action sociale (Tanzanie)	… Augmenter les capacités des communautés pauvres à prioriser, mettre en œuvre et gérer des initiatives de développement renouvelable, tout en améliorant les services et les opportunités socio-économiques… Une attention particulière sera donnée à […] la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales, y compris les organisations religieuses [AR].
Fonds d'action sociale (Angola)	… Le projet portera principalement sur la provision et la réhabilitation des infrastructures sociales et économiques au niveau des communautés locales, et sur le renforcement des capacités au niveau des communautés locales, des partenaires et des gouvernements régionaux [AR].
Initiatives pauvreté dans le district du Rajasthan (Inde)	… Augmenter la capacité des pauvres en promouvant la formation et le renforcement des Groupes d'intérêt commun et des Associations villageoises de développement dans l'Etat du Rajasthan. Au centre de ce processus se trouveront des facilitateurs communautaires et des ONG locales, qui recevront formation et assistance… Le projet développera aussi les groupes d'épargne, les banques et les micro-entreprises dans les villages [AR].
Réhabilitation et réintégration communautaire en Sierra Leone	… Assister la Sierra Leone dans sa transition de la guerre à la paix… Aider à la réinsertion d'approximativement 45.000 anciens combattants et aider à reconstruire l'infrastructure sociale et économique détruite par plus de huit années de guerre civile [AR].
Projet d'éducation rurale (Colombie)	… Améliorer l'accès à une éducation de base de qualité en régions rurales… Soutien au rôle du ministère pour le renforcement des formes de gouvernance scolaire participatives et démocratiques et pour le développement du capital social et des valeurs civiques [WDS].
Colombie : récupération post-tremblement de terre	… Assister le gouvernement dans ses efforts de reconstruction des communautés après les dévastations du tremblement de terre qui affecta les régions productrices de café le 25 janvier 1999… Reconstruction et réparation des infrastructures sociales (écoles, centres de santé, et centres communautaires) [WSD].

Source. NAHAVANDI. F (dir.), (2003). Repenser le développement et la coopération internationale, Karthala Editions, 208.p.

Tableau 64. Synthèse sur les mécanismes positifs et négatifs du capital social (Callois, 2004)

Fondement du mécanisme	Mécanismes positifs	Mécanismes négatifs
Information	Transmission	Diversité insuffisante
Incitations individuelles	Autocontrôle de l'opportunisme	Manque d'initiative, nivellement par le bas
Esprit collectif	Gestion informelle du risque, biens publics locaux	Discrimination ou collusions

Source. CALLOIS. J.-M., (2006). « Capital social et performance économique. Un test économétrique sur l'espace rural français », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, (juillet), pp. 227-243.

Tableau 65. Verbatims sur les critères d'exclusion des acteurs des réseaux

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - L'exclusion d'un membre peut être le résultat de plusieurs choses comme par exemple si la personne ne donne rien au réseau (projets, prix intéressants, etc.).* **Employé 1**
V2	*ENT 5 - Une personne peut se faire exclure du réseau si elle ne participe pas suffisamment à la vie du réseau, si la personne est trop agressive ou bien s'il y a un manque de feeling, etc…* **Dirigeant 5**
V3	*A 3 - Si une personne ne suit pas ou a mauvaise réputation, elle est automatiquement écartée.* **Architecte 3**
V4	*BET 6 - La menace de te faire exclure est si les gens sont trop demandeurs.* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 6**
V5	*CLTV 1 - Un individu peut être rejeté s'il ne possède pas les compétences recherchées par le réseau.* **Collectivité urbaniste 1**
V6	*BET 4 - Les gens exclus sont ceux qui n'amènent rien et qui ne font pas vivre le réseau.* **Ingénieur hydraulique 4**
V7	*ENT 4 - Il ne faut pas paraître trop arriviste car c'est tout le contraire de ce que l'on attend dans le réseau* **Employé 4**
V8	*A 1 – Un membre peut être exclu s'ils n'arrangent pas les autres. Il faut que cela aille dans les deux sens.* **Architecte 1**
V9	*BET 2 – Parfois, certains se font exclure, tout simplement parce qu'ils ne participent pas à la vie du réseau.* **Dirigeant – Ingénieur bâtiment 2**
V1	*ENT 3 – Si l'on n'apporte rien aux membres du réseau en termes d'affaires, ou bien d'arrangements, on peut se faire exclure, oui.* **Dirigeant 3**
V11	*BET 9 – La réputation joue beaucoup. Si l'on a mauvaise réputation, il suffit d'une erreur sur un chantier, les gens peuvent se méfier ensuite.* **Ingénieur fluide 9**
V12	*PI 1 – Pour qu'un réseau soit bon, il faut qu'il rassemble des compétences variées. Si l'on n'est pas reconnu dans le métier pour ses compétences, il est difficile de rentrer dans un réseau* **Promoteur immobilier 1**
V13	*ENT 2 – Si les membres ne se montrent pas, ne s'impliquent pas dans le réseau, ils finissent par se faire exclure.* **Dirigeant 2**
V14	*BET 1 - Généralement ce sont ceux qui n'amènent pas d'affaire qui s font exclure.* **Ingénieur thermique 1**
V15	*CDTV 1 – Il faut avoir un certain statut pour pouvoir rester dans le réseau. La réputation joue énormément.* **Conducteur de travaux 1**
V16	*A 4 - L'intérêt d'un réseau est de faire du business. Il faut donc apporter des chantiers aux gens ou leur fournir des informations, autrement la porte est inévitable.* **Architecte 4**
V17	*ENT 6 - Si une personne est trop friande et se fait trop remarquer, elle peut se faire exclure. On cherche à instaurer un climat de camaraderie et de solidarité malgré nos intérêts respectifs.* **Employé 6**
V18	*A 2 – Si on ne répond pas aux attentes des autres, il peut y avoir un risque d'exclusion, mais vu que la situation est compliquée, on essaie de ne pas en arriver là. Le risque est plus par rapport à la réputation.* **Architecte 2**
V19	*A 5 – Il faut avoir une bonne réputation et être arrangeant avec les autres, sinon ça devient compliqué de ne pas se faire virer.* **Architecte 5**
V20	*BET 5 – On peut se faire si on n'arrive pas à répondre aux attentes de certains.* **Ingénieur génie civil 5**
V 21	*A 6 – Dans certains réseaux, si l'on rate une réunion, on risque de se faire exclure. Je pense notamment à certaines loges. Il faut justifier son absence au-cours de la réunion suivante.* **Architecte 6**

Tableau 66. Analyse de contenu pour les critères d'exclusion des acteurs des réseaux

VARIABLES	MANQUE D'APPORT AU RESEAU	MANQUE D'IMPLICATION	MANQUE DE COMPETENCES	MAUVAISE REPUTATION
TOTAL	11	4	6	5

Tableau 67. Verbatims sur les difficultés des acteurs par rapport à l'exclusion

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 4 – Le fait de ne pas être dans un réseau peut être compliqué dans ce métier, notamment en matière de chantier.* **Architecte 4**
V2	*ENT 3 - Les gens sont connectés dans le bâtiment. Si l'on n'est pas dans le réseau, on a du mal à travailler.* **Dirigeant 3**
V3	*A 1 - Le réseau permet d'avoir accès à de l'information, à des projets. Si on n'en fait pas partie, on est exclu et c'est difficile de tenir.* **Architecte 1**
V4	*ENT 9 – Certains se sont fait exclure de réseaux et ont été mis de côté. On favorise les membres du réseau pas les autres. A termes cela crée des inégalités par rapport au travail dans le secteur.* **Employé 9**
V5	*BET 3 – Si on n'est pas dans le réseau, on ne travaille pas. C'est simple, le secteur du bâtiment est connecté et se sont sensiblement toujours les mêmes qui décident, surtout à Montpellier.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V6	*BET 1 – Les entreprises se connaissent et font travailler les mêmes personnes sur les chantiers. Si on ne connaît pas les bonnes personnes, cela devient compliqué de pouvoir travailler.* **Ingénieur géothermique 1**
V7	*CDTV 1 – Il y a un genre de pouvoir détenu par certaines personnes dans le secteur. Si on n'est pas en lien avec ces personnes, on passe après celles avec qui elles collaborent habituellement.* **Conducteur de travaux 1**
V8	*PI 1 – Le réseau des promoteurs et des mairies sont connectés. Si on ne connaît pas bien les réseaux, on ne travaille pas.* **Promoteur immobilier 1**
V9	*CLTV 1 – Sans réseau, c'est compliqué de tenir le coup dans le bâtiment. Le secteur est beaucoup trop dirigé par certains réseaux. Si on n'est pas dedans, on patauge.* **Collectivité Urbaniste 1**
V10	*BET 2 – J'ai développé beaucoup de relations car j'ai constaté que c'est l'unique moyen pour pouvoir travailler dans le bâtiment.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V11	*BET 4 – Les réseaux échangent beaucoup d'information entre eux. Ca peut être de l'information concernant des projets, des appels d'offre, etc. Sans l'information, on ne tient pas dans le secteur.* **Ingénieur hydraulique 4**
V12	*A 5 – Ne pas être dans un réseau rend l'accès aux chantiers compliqués car dans la majorité des cas, lorsque l'on répond à un appel d'offre, les décideurs ont déjà choisi les entreprises. Il s'agit d'entreprises qu'ils connaissent. L'appel d'offre se joue sous la table.* **Architecte 5**
V13	*BET 5 - Quand on est dans un réseau, les membres viennent nous faire part des projets à venir, ce qui nous permet d'avoir un temps d'avance sur ceux qui n'en font pas partie. Ca favorise le travail.* **Ingénieur génie civil 5**
V14	*BET 7 – Etre exclu du réseau engendre des conséquences en matière de non-accès aux projets. On est mis de côté.* **Ingénieur géothermique 7**

Tableau 68. Analyse de contenu sur les difficultés rencontrées par les acteurs par rapport à l'exclusion

VARIABLES	TRAVAIL	INFORMATION
TOTAL	11	3

Tableau 69. Verbatims sur la pratique du lobbying dans le secteur

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*A 1 - Il y a du lobbying dans le secteur du bâtiment.* **Architecte 1**
V2	*BET 3 - Il y a du lobbying, oui. Les premiers acteurs à faire du lobbying sont les fournisseurs de matériaux. Lorsque l'on est fournisseur de matériaux on fait du lobbying pour vendre son produit.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V3	*BET 4 - Le lobbying est présent dans le secteur.* **Ingénieur hydraulique 4**
V4	*BET 7 - Il y a du lobbying dans le bâtiment et ce sont les gens cooptés qui font du lobbying et uniquement les personnes cooptées.* **Ingénieur géothermique 7**
V5	*CDTV1 - Le problème avec ce genre de stratégie est que cela renforce la pression dans le secteur ce qui répercute ensuite sur le climat social…* **Conducteur de travaux 1**
V6	*ENT 2 - Il n'y a qu'une seule manière de faire du lobbying. Dans le bâtiment, on développe un lobbying auprès des politiques.* **Dirigeant 2**
V7	*ENT 6 - On se doit d'avoir des personnes qui font du lobbying en permanence dans le secteur.* **Employé 6**
V8	*ENT 1 - C'est de l'action commerciale, du marketing. Ça rentre dans la stratégie de la loi du marché.* **Employé 1**
V9	*ENT 3 - Certains exercent du lobbying dans le secteur afin de maintenir et préserver leurs intérêts* **Dirigeant 3**
V10	*BET 8 - Personnellement cela ne me convient pas comme stratégie car j'ai tendance à refouler la pression qui ne m'atteint pas.* **Ingénieur bâtiment 8**
V11	*A 3 - Chez nous, on ne fait pas de lobbying, on n'y pense pas car l'ordre des architectes n'est pas fédérateur.* **Architecte 3**
V12	*BET 1 - La stratégie de lobbying est généralement déployée par les grosses boîtes. Pour faire passer un produit on fait des cadeaux, de la prospection, etc…* **Ingénieur géothermique 1**
V13	*ENT 4 - Nous ne sommes pas trop confrontés à ça mais bon on pourrait dire que l'on fait du lobbying auprès des architectes.* **Employé 4**
V15	*ENT 5 - Nous en faisons un peu oui mais comme ça n'est pas moi qui participe directement à cela il m'est difficile de répondre à cette question.* **Dirigeant 5**
V16	*A5 - Il y a du lobbying dans le secteur du bâtiment. Là où nous sommes impactés par le lobbying c'est sur les logiciels utilisés sur les projets.* **Architecte 5**

Tableau 70. Analyse de contenu sur la pratique du lobbying dans le secteur

VARIABLES	OUI	NON
TOTAL	13	2

Tableau 71. Verbatims sur les opportunités et les menaces du lobbying dans le secteur du bâtiment

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 - Il y a selon moi beaucoup plus de menaces que d'opportunités dans le lobbying.* **Employé 1**
V2	*BET 3 - Les opportunités sont de parvenir à faire des affaires par exemple. La menace peut peser si les prix sont trop élevés.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V3	*ENT 3 - Personnellement, je trouve que de se mettre en avant est beaucoup trop dangereux vis-à-vis des confrères. On risque la chute en se comportant ainsi.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V4	*BET 4 - Pour moi cette stratégie de lobbying est néfaste. En faire un peu okay mais trop non.* **Ingénieur hydraulique 4**
V5	*CLTV 1 - Il y a d'éventuelles menaces et donc le revers de la médaille de faire partie d'un réseau surtout dans le microcosme politique quand la majorité n'est pas au pouvoir par exemple, on se retrouve très vite mis de côté.* **Collectivité Urbaniste 1**
V6	*BET 9 - Les opportunités sont relatives au fait de trouver et de faire des affaires, autrement dit des projets. Je trouve que cela perverti l'indépendance et la technique. On tord la technique.* **Ingénieur fluide 9**
V7	*A 4 - Il y a des personnes qui s'engagent politiquement afin d'avoir un appui mais c'est un risque. Certains s'affichaient aves des politiques mais il y a un risque à terme quand la couleur politique d'une commune change.* **Architecte 4**
V8	*ENT 2 -Les menaces sont claires. Si la politique rompt avec la participation et qu'ils ne tiennent plus compte de nous cela peut devenir dangereux car nous serions plus proches d'une dictature que d'une république.* **Dirigeant 2**
V9	*ENT 6- Les avantages sont que ça peut permettre d'avoir des chantiers mais pas forcément car il y a une certaine transparence selon les notes attribuées pendant les concours d'appel d'offre.* **Employé 6**
V10	*ENT 4 - C'est bien d'avoir un environnement politique car on peut obtenir des marchés mais c'est compliqué sur ces marchés encore une fois. En plus, il faut faire attention car ça peut très vite devenir nuisible si l'on mélange tout.* **Employé 4**
V11	*A1 - C'est globalement du relationnel. Il y a donc des opportunités pour se faire son réseau et surtout pour avoir accès à l'information.* **Architecte 1**
V12	*BET 2 - Pour moi si l'on sait s'y prendre, il y a clairement plus d'opportunités que de menaces. Les opportunités sont de pouvoir faire des affaires.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V13	*A 4 - Cela peut permettre de sortir des projets.* **Architecte 4**

Tableau 72. Analyse de contenu sur les opportunités et les menaces du lobbying dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	OPPORTUNITES	MENACES
TOTAL	7	8

Tableau 73. Les cinq types de pouvoir social (French et Raven, 1959)

Le pouvoir de récompense	*Le pouvoir de coercition*	*Le pouvoir de légitimité*	*Le pouvoir de référence*	*Le pouvoir d'expertise*
Il repose sur la capacité de la source d'influence).	Il repose sur la capacité de punir si un acteur ne se conforme pas à la tentative d'influence).	Il repose sur l'autorité associée à une position dans une organisation ; le droit ou les valeurs).	Il repose sur l'identification entre les acteurs).	Il repose sur le degré de compétence d'un acteur).

Source. DESSINGES. C., ((2004). « Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations ».

Tableau 74. Verbatims sur les connexions géographiques entre les réseaux

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 3 - Je dirais qu'il n y a pas trop de connexions car j'ai observé un certain chauvinisme par rapport à la localisation des individus.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V2	*ENT 2 - Il y a une connexion qui s'opère via les métiers. Dans notre cas nous sommes liés à la région, et à Paris.* **Dirigeant 2**
V3	*BET 5 - Pour moi le seul lien que je vois est que quand il n'y a pas la bonne entreprise au niveau local ce sont les entreprises de Lyon, Paris et Marseille qui descendent.* **Ingénieur génie civil 5**
V4	*CLTV 1 - Il y a des croisements entre les cercles car ce sont les mêmes cercles dans ces réseaux, Il y a donc une articulation du réseau à l'échelle locale, régionale, nationale.* **Collectivité Urbaniste 1**
V5	*BET 4 - Oui ça peut arriver qu'il y ait des connexions. Par exemple, il m'arrive de travailler à Marseille.* **Ingénieur hydraulique 4**
V6	*ENT 3 - On reçoit des invitations à tous les niveaux pour participer à des manifestations notamment à l'échelle nationale.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V7	*BET 8 - Ça dépasse les frontières. Pas de manière explicite mais ce sont les filiales majeures.* **Ingénieur bâtiment 8**
V8	*ENT 7 - Oui il y a une connexion entre le réseau local, régional et national.* **Dirigeant 7**
V9	*A3 - Il y a une connexion entre les institutions locales, régionales et voire nationales. Tout dépend de l'étendue du réseau.* **Architecte 3**
V10	*ENT 4 - Le réseau est essentiellement local, Vallée de l'Hérault et Montpellier principalement.* **Employé 4**
V11	*A8 - Oui, par exemple, l'ordre des architectes établit des connexions mais le problème est qu'il n'y pas vraiment de mobilisation.* **Architecte 8**
V12	*BET 6 - Il y en a certainement après ça dépend encore une fois des réseaux.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 6**
V13	*BET 2 - Il y a une connexion nationale avec les entreprises VRD comme par exemple Colas, Eiffage, Eurovia - Vinci.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V14	*PI 1 - Il y a une connexion avec le réseau local notamment entre les mairies.* **Promoteur immobilier 1**
V15	*A 4 - Il y a une espèce de relai local.* **Architecte 4**
V16	*ENT 8 - Je connais beaucoup de députés et je suis régulièrement convié à Paris.* **Employé 8**
V17	*BET 7 - Si l'on prend l'exemple du Cobaty c'est régional, la fédération du bâtiment aussi…Pour ce qui concerne la franc-maçonnerie il y a d'autres connexions qui peuvent je pense s'effectuer à l'échelle régionale voire nationale.* **Ingénieur géothermique 7**
V18	*BET 9 - Généralement la connexion s'établit à l'échelle nationale. A l'échelle locale c'est plus de la reconnaissance.* **Ingénieur fluide 9**
V19	*ENT 1 - Il y a diverses AMO à l'échelle nationale.* **Employé 1**

Tableau 75. Analyse de contenu pour les connexions géographiques entre les réseaux

VARIABLES	LOCALE	REGIONALE	NATIONALE
TOTAL	8	4	12

Tableau 76. Les formes, la nature et les catégoriques juridiques de la corruption

Formes élémentaires de la corruption	Nature de l'interaction	Catégories juridiques
Gratification	Transaction spontanée	Corruption
Commission	Transaction négociée	Corruption
Piston ou faveur	Transaction spontanée ou négociée	Trafic d'influence
Paiement indu pour un service public	Transaction négociée ou extorsion	Concussion
Tribut ou péage	Extorsion	Concussion
Détournement	Appropriation	Détournement de biens publics, abus de biens sociaux
Perruques	Appropriation	Détournement de biens publics, abus de biens sociaux

Source. MONTIGNY. P., (2006). « L'entreprise et la corruption », Secure Finance n°10, 34.p.

Tableau 77. Verbatims sur la corruption

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*BET 1 - Par exemple, il arrive fréquemment voire tout le temps, que l'on explique au maître d'ouvrage que l'on ne pourra pas tout faire. En compensation on lui propose d'autres solutions.* **Ingénieur géothermique 1**
V2	*A 4 – Des maîtres d'ouvrage ont des arrangements avec les entreprises au frais du chantier sans qu'on le sache ou quand une entreprise ne fait pas ce qui était prévu..* **Architecte 4**
V3	*A 8 - Il y a des procédures qui visent à verser des pots de vin afin d'obtenir des projets* **Architecte 8**
V4	*CDTV 1 – Il y a beaucoup d'arrangements par rapport au respect des normes. Il y a souvent des contournements de normes et le coût est cher.* **Conducteur de travaux 1**
V5	*A 6 – Il y a un problème de compétences par rapport à l'application des démarches environnementales, ce qui fait que les gens contournent beaucoup les normes et se servent plus de ces démarches pour communiquer.* **Architecte 6**
V6	*BET 9 – Le développement durable implique des contraintes qui provoquent des dérives et ça coûte cher.* **Ingénieur fluide 9**
V7	*BET 7 – Il peut y avoir des arrangement de la part des promoteurs immobiliers qui versent des pots de vin par exemple, pour obtenir des terrains.* **Ingénieur géothermique 7**
V8	*A 5 – Dans le secteur, il y a beaucoup de clientélisme qui repose sur des échanges entre les acteurs. Ce sont souvent des personnes qui appartiennent à un même réseau.* **Architecte 5**
V9	*ENT 6 – Je sais que certaines entreprises n'hésitent pas à financer des partis politiques afin d'avoir un appui pour obtenir des projets, des terrains.* **Employé 6**
V10	*ENT 2 - Il y en a oui. Elle peut se pratiquer de différentes manières comme la fraude (normes, réglementation), les pots de vin versés aux politiques.* **Dirigeant 2**
V11	*A 3 - Le problème des labels et/ou des certifications est qu'ils ne sont pas forcément respectés et que ces démarches coûtent très chers.* **Architecte 3**
V12	*BET 4 – Il y a beaucoup d'arrangements qui s'opèrent de manière informelle lors des appels d'offre. Certains n'hésitent pas à verser de l'argent aux décideurs afin d'obtenir les chantiers.* **Ingénieur hydraulique 4**
V13	*ENT 5 – J'ai déjà vu des architectes vendre leur signature sur des projets alors qu'ils ne les avaient pas réalisés.* **Dirigeant 5**
V15	*BET 3 – Il y a les pots de vin versés aux politiques ou à certains décideurs, notamment lors des appels d'offre.* **Ingénieur-bâtiment 3**
V16	*BET 2 – Il y en a à divers niveaux. Cela va de la fraude par exemple par rapport à la réglementation. Il n'est pas rare que certains payent des bureaux d'études qui valident la prise en compte d'une norme alors que cette dernière n'a pas été respectée.* **Dirigeant-Ingénieur bâtiment 2**
V17	*ENT 1 – Il arrive que sur les projets encadrés par des démarches environnementales que certains s'arrangent afin de contourner des normes.* **Employé 1**

Tableau 78. Analyse de contenu sur la corruption

VARIABLES	POTS DE VIN	FRAUDE	ARRANGEMENTS
TOTAL	7	8	6

Tableau 79. Typologie des sept actions criminelles sur l'organisation d'après Véry et Monnet, 2009

Type	Intitulé	Pratiques communes	Localisations principales	Organisations criminelles impliquées	Objectif du crime
1	**Chasse au trésor**	Extorsion simple, vente forcée, travail forcé	**Extorsion simple** ou vente forcée : surtout pays développés (USA, Italie, Japon, etc.) **Travail forcé** : Myanmar, Afrique Noire, Nouvelle Guinée	Très diverses : mafias, gangs, communautés, bandes organisées	S'enrichir en rackettant les entreprises présentes de l'acteur criminel
2	**Chasse au produit**	Vol de produits et composants, bunkering, piraterie maritime, routière	**Vols** : partout ***Bunkering*** : sites pétrolifères **Piraterie maritime** : Mallaca, Mer de Chine, Golfe du Yémen, etc. **Piraterie routière** : surtout pays développés	Très diverses : mafias, gangs, bandes organisées	S'enrichir par la revente des produits dérobés
3	**Chasse au marché**	Piratage de marchés publics et de privatisations	**Marchés publics** : pays développés **Privatisations** : pays en sortie de guerre ou entrant dans l'économie de marché	Mafias, groupes criminels locaux	S'enrichir par appropriation du marché
4	**Chasse à l'homme**	Kidnapping et rançon	Amérique du sud, Russie, Afrique Noire, Pakistan, Afghanistan	Très diverses : mafias, gangs, bandes organisées	S'enrichir par le biais d'une rançon exigée contre libération de l'otage
5	**Chasse aux savoir-faire**	Espionnage industriel et contrefaçon	Partout	Mafias, groupes criminels puissants	S'enrichir en en revendant un savoir-faire ou en concurrençant l'entreprise grâce à ce savoir-faire
6	**Chasse au symbole**	Attentat contre des employés ou des sites d'entreprises	Partout	Groupes terroristes	Détruire pour raisons idéologiques
7	**Parasitisme**	Trafics de drogue, armes, être humains… ou blanchiment d'argent sale	Partout	Mafias, groupes criminels impliqués dans ces trafics	Utiliser les « tuyaux » de l'entreprise pour faciliter le déploiement d'activités criminelles lucratives

Source. VERY. P et MONNET. B., (2008). « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », Revue française de gestion, (n° 183), p185.

Tableau 80. Présentation des acteurs du conflit, de leur pouvoir social, des causes du conflit et des comportements managériaux

Acteurs	Pouvoir social	Causes du conflit	Comportements managériaux possibles
Les particuliers et les associations de défense de l'environnement ou du voisinage	- Représentants de la diversité des parties prenantes dans les territoires. - Rôle essentiel en portant et en structurant les oppositions et le discours qui les soutient. Les associations sont très nombreuses et occupent une place éminente dans le cadre français (Lecourt, 2003).	- Activités menaçant l'environnement, Contestations de construction d'infrastructures ou d'épisodes de pollutions	- ***La loyauté*** consiste à accepter la décision prise et à « jouer le jeu » en silence. C'est l'acceptation des décisions en cours, par une participation aux dynamiques et aux projets mis en place, ainsi que par l'absence d'opposition publique ou l'attente d'une sanction par un passage ultérieur par les urnes ; - ***l'exit*** revient à voter avec les pieds (Tiebout, 1956) ou à la sortie du jeu. Il va sans dire que cette solution n'est pas toujours praticable ; par exemple, pour des raisons de coûts ou de prix du foncier. Ainsi, il est difficile de revendre à un bon prix des terrains pollués (Letombe, Zuindeau, 2006) ;
L'État (par ses services centraux ou déconcentrés) et les collectivités territoriales	- Représentant de la souveraineté	- Activités de construction et d'exploitation d'infrastructures ou d'aménagement de l'espace, ainsi que des actions de normalisation et d'édiction de règles ou de zonages. Contestation des Plans locaux d'urbanisme (PLU) et des Schéma de cohérence territoriale (SCoT), opposition à des constructions illégales en bord de mer ou en zones de montagne et demande d'annulation des documents d'urbanisme jugés inappropriés comme des permis de construire,	- ***La prise de parole***, ou ***voice***, consiste à s'opposer, de manière légale ou illégale, à la décision prise et à la contester en prenant publiquement la parole.

Tableau 80(a). Présentation des acteurs du conflit, de leur pouvoir social, des causes du conflit et des comportements managériaux

Acteurs	Pouvoir social	Causes du conflit	Comportements managériaux possibles
Les entreprises privées	- Capital de l'entreprise - Réputation	- Activités de production. Contestations car les entreprises sont considérées comme génératrices de pollutions et par rapport à l'implantation d'usines nouvelles, extension des lieux de production ou de réhabilitation de site,	- ***La loyauté*** consiste à accepter la décision prise et à « jouer le jeu » en silence. C'est l'acceptation des décisions en cours, par une participation aux dynamiques et aux projets mis en place, ainsi que par l'absence d'opposition publique ou l'attente d'une sanction par un passage ultérieur par les urnes ;
Les agriculteurs	- 3,6% de la population active Diminution de l'activité.	- Activité quotidienne de production (bruits, odeurs des épandages, passages sur les routes). Contestations autour de leurs pratiques agricoles (usage de produits phytosanitaires et rejets de polluants comme les effluents porcins), notamment en termes de sécurité alimentaire.	- ***l'exit*** revient à voter avec les pieds (Tiebout, 1956) ou à la sortie du jeu. Il va sans dire que cette solution n'est pas toujours praticable ; par exemple, pour des raisons de coûts ou de prix du foncier. Ainsi, il est difficile de revendre à un bon prix des terrains pollués (Letombe, Zuindeau, 2006) ; - ***La prise de parole***, ou ***voice***, consiste à s'opposer, de manière légale ou illégale, à la décision prise et à la contester en prenant publiquement la parole.

Tableau 81. Représentation du conflit et de sa valeur, Torre et al.. 2016

	Conflit 1	Conflit 2	Conflit 3	Conflit 4	Conflit 5
	Maîtrise du foncier et contestations du développement résidentiel.	Contestation autour de la construction d'infrastructures, privées ou publiques	Conflits liés aux activités de loisirs de toutes sortes	Externalités négatives résultant des activités productives	L'eau
Valeur des conflits	Principal objet de conflit	Importance de ce conflit	Importance des conflits	Conflits nombreux	Conflits de plus en plus important

Source. TORRE. A., KIRAT. T, MELOT. R et VU PHAM. H., (2016). *« Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire », L'Information géographique, avril (Vol. 80), pp. 8-29.*

Tableau 82. Verbatims sur le racket

N. VARIABLES	VERBATIMS
V1	*ENT 1 – Sur le terrain, j'en entends parler, oui. Généralement, c'est racket qui s'opère par le prix.* **Employé 1**
V2	*BET 4 - Il y a le racket par extorsion avec le vol de matériel par exemple mais aussi le racket procédurier comme les recours contre les permis de construire* **Ingénieur hydraulique 4**
V3	*ENT 3- Il y a un genre de racket déguisé car sur le marché public, on nous oblige à embaucher telles ou telles personnes issues du quartier. On achète une espèce de paix sociale* **Dirigeant 3**
V4	*A 8 - Il y a une forme de racket notamment par rapport aux recours contre les permis de construire.* **Architecte 8**
V5	*BET 6 – Le racket se manifeste par rapport au prix. On tire les prix vers le bas afin de favoriser son insertion dans le milieu politique.* **Dirigeant - Ingénieur bâtiment 6**
V6	*ENT 4 – Il y le racket qui s'effectue directement auprès des entreprises qui réalisent les travaux sur les chantiers.* **Employé 4**
V7	*PI 1- Certains promoteurs prévoient une somme en amont afin d'acheter une paix sociale. Autrement dit, en embauchant des gens des quartiers afin d'éviter les conflits.* **Promoteur immobilier 1**
V8	*BET 1 – Le racket peut s'opérer parfois de manière très claire, surtout dans les quartiers sensibles.* **Ingénieur géothermique 1**
V9	*BET 9 – Oui, il y en a. Il y a les recours contre les permis de construire. Cela nous est déjà arrivé sur un permis qui a été gelé pendant deux ans. Au final, le maître d'ouvrage a dû verser de l'argent pour annuler ce recours.* **Ingénieur fluide 9**
V10	*A 1 – Il y a le racket qui s'opère par rapport au matériel, les vols sont également canalisés.* **Architecte 1**
V11	*ENT 8 – Nous ne sommes pas directement impliqués de par l'activité de l'agence. En revanche, j'en ai entendu parler, oui. C'est surtout par rapport aux entreprises d'exécution.* **Employé 8**
V12	*A 4 – Dans ce secteur, le racket peut être utilisé par des bandes surtout dans les quartiers sensibles.* **Architecte 4**
V13	*BET 5 – Le racket, il y en a. Il est déjà arrivé que des employés soient agressés sur les chantiers car on avait refusé d'embaucher des personnes du quartier.* **Ingénieur génie civil 5**
V14	*A 3 – Les personnes utilisent l'intimidation, le vol, brûle du matériel, barricadent les chantiers, etc. C'est la raison pour laquelle sur certains marchés publics, une clause d'insertion professionnelle obligatoire a été mise en place.* **Architecte 3**
V15	*ENT 6 – Il y en parfois. On n'y a pas encore été confrontés par contre on entend des choses, oui.* **Employé 6**
V16	*BET 7- J'ai eu il y a quelques temps un problème sur un chantier. Mes employés se rendaient tous les jours au travail mais ils n'avançaient pas. Je me suis rendue compte que la journée ils étaient contraints de donner leur matériel à des bandes qui l'utilisait pour réparer des mobylettes, etc...* **Ingénieur géothermique 7**
V17	*BET 2- J'ai deux employés qui se sont retrouvés encerclés par une bande. Elle leur imposait de partir à 16h du chantier car c'était l'heure à laquelle les membres de la bande commençaient leur trafic de drogue.* **Dirigeant - Ingénieur bâtiment 2**
V18	*ENT 2 – On s'est fait voler du matériel plusieurs fois sur les chantiers parce que je refusais d'employer des personnes. J'ai été contraint d'accepter.* **Dirigeant 2**
V19	*A 2- Le racket existe dans le bâtiment. Il y a les vols sur les chantiers, les emplois forcés ou fictifs. Il est déjà arrivé que l'on nous oblige à employer des personnes en nous menaçant de barricader le chantier ou bien de nous voler du matériel.* **Architecte 2**
V20	*CDTV 1 – Sur certains chantiers, ça peut être très compliqué. On a tout eu : vols de matériel, emplois forcés, intimidation, agression. Le problème est que l'on est obligé d'accepter les exigences des racketeurs pour être tranquilles.* **Conducteur de travaux 1**
V21	*ENT 5 – Je me souviens d'un jour où nous faisions une réunion de chantier dans un local. Plusieurs gars sont rentrés et ont tout cassé car on ne voulait pas employer des personnes de leur entourage. On a fini par craquer et accepter.* **Dirigeant 5**

Tableau 83. Analyse de contenu sur le racket dans le secteur du bâtiment

VARIABLES	VOL	RACKET PROCEDURIER	EMPLOI FORCE	PRIX
TOTAL	7	3	8	2

Tableau 84. Postures managériales face à la RSE (Saulquin et Schier, 2007)

Attitude face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme pour les parties prenantes
Pratique	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte pour mener des actions. Exemple : mise en conformité légale et réglementaire, qualité des produits, gestion des déchets…	L'entreprise ne veut pas que les risque sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemple : Sponsoring et activités caritatives, communication environnementale, recrutements locaux…	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemple : Eco conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH…	Politiques de RSE définies pour les PP. CO construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises.
Posture	Mécaniste	Opportuniste & Cosmétique	Processuelle	Engagée

Source. BONNEVEUX. E et SAULQUIN. J.-Y., (2009). *« L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », Management & Avenir, (n° 23), p. 170-186.*

Tableau 85. Les 10 typologies de parties prenantes (stakeholders) et leurs principes fondamentaux de la RSE (Freeman, 1984)

	ACTIONNAIRES ET PROPRIETAIRES	EMPLOYES	CLIENTS	DISTRIBUTEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX	FOURNISSEURS
	Personnes ou entités qui possèdent des actions ou qui participent au développement de l'entreprise. Dans les sociétés de capital, on distingue les actionnaires majoritaires des minoritaires. Selon leur personnalité juridique, on les différencie entre actionnaires individuels et actionnaires. Les employés peuvent également être actionnaires.	Personnes qui travaillent dans l'entreprise et qui ont un contrat de travail ou professionnel qui sont rétribuées.	Personnes qui achètent ou consomment un bien fabriqué par l'entreprise . Deux types de clients : → Le consommateur → L'acheteur	Personnes qui facilitent la commercialisation des produits de l'entreprises	Personnes qui vendent quelque chose à une entreprise afin qu'elle puisse développer l'ensemble de ses activités.
PRINCIPES CLEFS DE LA RSE POUR CHAQUE TYPOLOGIE (STAKEHOLDERS)	**Gouvernance de l'organisation**	**Droits de l'homme & Santé/Sécurité**	**Santé/Sécurité & Ethique commerciales**	**Ethique commerciale & Chaîne de valeur**	**Chaîne de valeur & Comportement responsable**

Tableau 85(a). Les 10 typologies de parties prenantes (*stakeholders*) et leurs principes fondamentaux de la RSE (Freeman, 1984)

	CONCURRENTS	AGENTS SOCIAUX	ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	COMMUNAUTE LOCALE	POPULATION
	Personnes qui fabriquent le même produit que l'entreprise, pour la même clientèle.	Groupes d'intérêt publics qui par leur actions peuvent influencer de manière déterminante sur la gestion des entreprises dans le présent et en tenant compte du futur.	Législateurs, autorités administratives indépendantes, pouvoirs publics locaux, régionaux, nationaux et internationaux qui détiennent un pouvoir dans la configuration du marché juridiques sur lequel les organisations développement leurs activités.	Associations professionnelles, analystes financiers, syndicats, ONGs locales, etc.	Personnes, organisations, consommateurs en général qui n'ont pas de relation directe avec l'entreprise.
PRINCIPES CLEFS DE LA RSE POUR CHAQUE TYPOLOGIE (STAKEHOLDERS)	**Ethique commerciale & Gouvernance de l'organisation**	**Santé/Sécurité & Protection de l'environnement**	**Prise en considération de tous les principes**	**Santé/Sécurité – Protection de l'environnement & Humanisme stratégique**	**Santé/Sécurité – Protection de l'environnement – Ethique commerciale & Humanisme**

Tableau 86. Analyse de contenu des sous-variables de la résistance à appliquer les démarches environnementales

VARIABLES	OUTIL POLITIQUE / OUTIL MARKETING	RESISTANCE A APPLIQUER LES DEMARCHES				
Sous-variables		Rigidité du cadre	Prix trop élevé	Manque de compétences et problèmes de gestion	Manque d'intérêt	Non-respect
TOTAL	7	6	5	7	1	4
TOTAL	7	23				

Tableau 87. Exemple de management de la démarche ECCORA® pour un projet : 5 phases clefs

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
ITITULE	Lancement – Etude du projet	Conception des projets	Exécution	Validation de la démarche	Contrôle et suivi annuel
ONTENU	• Présentation du projet ; • Compilation des documents administratifs : Agenda 21, SCOT, PLU, etc ; • Composition de l'équipe.	• Plan d'aménagement et de construction général ; • Cahier des charges constructif ; • Cahier des charges environnemental ; • Cahier des charges de l'aménagement ; • Documents administratifs : chartes d'objectifs, d'engagements, etc.	• Suivi d'exécution de la mise en œuvre de la démarche (réunions mensuelles, une à deux selon l'envergure et les besoins du projet) ; • Documents administratifs : charte chantier vert, etc.	• Validation de la démarche pour les phases 1 à 4.	• Autorisation annuelle d'exploitation et d'utilisation de la marque ECCORA®
ROCESS DE LIDATION R PHASE	• Audit 1 : synthèse des documents.	• Audit 2 : planning de suivi et de contrôle ; • Octroi Logo 1 : « Projet ECCORA® ».	• Audit 3 : validation de la phase exécution ; • Octroi Logo 2 : « Chantier ECCORA® ».	• Audit 4 : valide l'ensemble de la démarche ECCORA® ; • Octroi Logo 3 : « ECCORA® ».	• Audit annuel • Autorisation d'exploitation et d'utilisation de la marque ECCORA® ; • Logo 4 ECCORA® année d'obtention

Tableau 88. Rappel synthèse chiffrée du protocole de recherche

Chiffres clés de notre recherche-intervention	
Durée totale de la période d'intervention	**36 mois, de Novembre 2013 à Novembre 2016**
Présence effective du chercheur sur le terrain	3 jours par semaine pendant 33 mois in vivo 2 jours par semaine pendant 33 mois in vitro 3 mois in vitro
Nombre d'entretiens menés	**31 entretiens semi-directifs individuels** 8 architectes 11 ingénieurs 9 entrepreneurs (entreprise exécution travaux) 1 membre d'une collectivité 1 conducteur de travaux 1 promoteur immobilier **10 entretiens informels collectifs (2 à 4 personnes)** 2 dirigeants ingénieurs 1 commercial en immobilier 1 chef de projet en ingénierie travaux **Total : 41 entretiens menés, 35 personnes interviewées**
Nombre d'acteurs entendus en témoignage lors de tables-rondes	1 architecte 3 entrepreneurs **Total : 4 acteurs entendus lors de table-ronde**
Nombre total d'évènements et actions organisés pendant l'intervention	**Total inauguration de projets : 2** (de 20 à 150 personnes)
Nombre total de réunions conduites pour répondre à la missions du BET	**Total de 130 réunions** Dont 9 audits de certification 3 réunions informelles avec un promoteur immobilier 5 conférences organisés pour présenter la démarche de certification aux populations locales 2 réunions avec un représentant de l'agglomération Béziers -méditerranée
Nombre d'échanges informels avec des acteurs appartenant à des réseaux tels que des associations, fédérations, franc-maçonnerie, clubs et cercles	**Total de 8 personnes**
Participation à des évènements organisés par des associations, des fédérations du bâtiment	**Total de 15 évènements**
Participation à une formation au CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment)	**Total de 3 jours de formation** Echanges avec un public divers de la région parisienne : **15 individus**

Tableau 89. Rappel de notre modèle des différents niveaux de réseaux informels (capital social) et leur impact sur la gestion des coûts de transaction

	ENTREPRISE N 0				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Organisation interne - Valeurs, symboles, rites	Interne et/ou externe Hiérarchie	Entreprise & personnel	Entretien / négociation
Exemples	Statut juridique : EURL, SARL, SA, SAS. Document attestant de la création de l'entreprise : KBIS, par exemple. Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Convention - règlement intérieur – management par les valeurs (documents) - bilans sur les activités par exemple – le leadership du dirigeant… Valeurs : RSE par exemple.	Dirigeant, personnel, partenaires, sous-traitants…	Entreprise →Vendre un produit et/ou un service. Personnel → Salaire, carrière…	Contrat de travail entre l'entreprise et le salarié.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction par la réduction des coûts *ex-ante* en N1, des coûts *ex post* en N2 et des coûts *ex-ante* et *ex-post* en N3**				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement et maintien de l'activité** **→ Développement d'un stock de relations externes**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Développement du secteur et création d'emplois**				

	RESEAU INFORMEL DE NIVEAU 1				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc. Hiérarchie	Organisation et membres	Adhésion
Exemple	Statut : association par exemple. Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spirituelles → Business → Religion → Politiques	Organisation interne + membres externes qui sont adhérents, les associations partenaires, les collectivités…	Membres → rencontrer des personnes – échanger – accès à l'information. Organisation → Développer la structure – permettre les échanges entre membres.	→ Cotisation ou dons
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de la mission de l'association et de sa structure**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	**Permet d'avoir un accès à des connaissances dans un domaine spécifique (environnement par exemple) et de rencontrer des personnes**				

	RESEAUX INFORMELS DE NIVEAU 2				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Formalisée	Valeurs, symboles, rites	Président, membres fondateurs, membres, partenaires, etc.	→ Coopérer → Business → Information	Cooptation
Exemple	Statut : association par exemple. Structures de type clubs, cercles Documents attestant de la création et des buts de l'association : Annonce au JO, les statuts… Représentation de l'organisation : organigramme.	→ Spiritualité → Religion → Business → Politique → Confiance	Ensemble de différents profils socio-professionnels.	→ Accès à des projets → Accès à l'information	→ Cooptation formelle entre membres + cotisation
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les rencontres, l'accès à l'information,**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Ce niveau peut favoriser les inégalités entre les membres qui adhérent et ce qui n'adhèrent pas ou ne peuvent pas y entrer. Ils favorisent les membres qui atteignent ce niveau pour la réduction des coûts *ex-ante*. A l'échelle du secteur ce niveau peut favoriser les inégalités et le lobbying.				

	RESEAUX INTFORMELS DE NIVEAU 3				
Caractéristiques	**Structure**	**Identité**	**RH**	**Motivations**	**Processus d'entrée**
	Informelle	Valeurs, symboles, rites	Entre membres du groupe : pas de hiérarchie		Cooptation
Exemple	Groupe restreint non hiérarchisé.	→ Confiance → Business → Entraide → Camaraderie	Groupe restreint de différents profils socio-professionnels.	→ Négociation → Contractualisation → Arrangements	→ Cooptation informelle entre membres + échanges de projets.
Impacts des réseaux informels (N1 , N2 & N3) sur la gestion des coûts de transaction de N0.	**→ Réduction des coûts de transaction *ex-ante et ex-post***				
Impacts sur les différentes structures	**→ Développement de l'activité du réseau via les échanges, l'accès à l'informations, l'accès aux projets, les arrangements, l'échange de compétences, de ressources, de moyens, etc.**				
Impacts sur le secteur et sur les acteurs	Les groupes peuvent engendrer des avantages pours les membres mais des inégalités entre ceux qui en font partie et ceux qui n'en font pas partie. Ce dernier niveau permet de réduire les coûts *ex-ante* et *ex-post*. Le groupe peut favoriser le lobbying.				

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. CONSTRUCTION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE **32**

FIGURE 2. ARCHITECTURE DE LA THESE **38**

FIGURE 3. LES TROIS TYPES DE RAISONNEMENTS QUI CONSTITUENT LA DEMARCHE DE RECHERCHE (CHARREIRE ET DURIEUX, 2014 ; DUMEZ, 2013) **56**

FIGURE 4. LE PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION DES QUATRE PHASES ITERATIVES SAVALL, ZARDET, 2004 ; SAVALL, ZARDET, BONNET, CAPPELLETTI, 2006..... **61**

FIGURE 5. REPRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA FUSION ENTRE LE BET ET LA STRUCTURE IMMOBILIERE (SI) **72**

FIGURE 6. THEORIE DE LA CONTINGENCE DE LAWRENCE ET LORSH, 1967 ..... **96**

FIGURE 7. REPRESENTATION GRAPHIQUE POUR LE CLIMAT SOCIAL **100**

FIGURE 8. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA REPRESENTATIVITE DE LA DIVERSITE DES PARTIES PRENANTES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **105**

FIGURE 9. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES PRINCIPALES RAISONS EVOQUEES PAR LES INTERVIEWEES DE LA MAUVAISE COORDINATION.....**109**

FIGURE 10. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA PERCEPTION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE SECTEUR DU BATIMENT POUR LES PARTIES PRENANTES INTERROGEES.....**113**

FIGURE 11. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET CONTINGENTES DU SECTEUR **115**

FIGURE 12. LES MODES DE COORDINATION DE R. COASE (1937).....**118**

FIGURE 13. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES FACTEURS DU POIDS DE L'INFORMATION **125**

FIGURE 14. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA SELECTION DES PARTIES PRENANTES **128**

FIGURE 15. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **131**

FIGURE 16. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET CONTINGENTES DU SECTEUR **135**

FIGURE 17. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE LA GESTION DES COUTS DE TRANSACTION DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **136**

FIGURE 18. LA PLACE ET LA REPRESENTATION DE LA FORME HYBRIDE WILLIAMSON (1991) **147**

FIGURE 19. INTERPRETATION GRAPHIQUE DU MODELE ECOLOGIQUE DE BRONFENBRENNER (1979) **159**

FIGURE 20. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES VALEURS ENTRE MEMBRES DU GROUPE **168**

FIGURE 21. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE DES VALEURS ENTRE LES MEMBRES D'UN GROUPE **179**

FIGURE 22. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE DES VALEURS ENTRE LES MEMBRES D'UN GROUPE **182**

FIGURE 23. REPRESENTATION DES CONNEXIONS PROFESSIONNELLES : LA RENTABILITE DE « LA FORCE DES LIENS FAIBLES » D'APRES M. GRANOVETTER (1973) **195**

FIGURE 24. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **198**

FIGURE 25. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES VALEURS VEHICULEES PAR LES RESEAUX ANCRES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **205**

FIGURE 26. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA COTISATION ET DE LA COOPTATION **209**

FIGURE 27. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CRITERES DE DROIT D'ENTREE DANS LE RESEAU (COOPTATION) **211**

FIGURE 28. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE EMPIRIQUE DU CONCEPT DE RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **213**

FIGURE 29. REPRESENTATION DE LA FRACTION ENTRE LE WEB VISIBLE ET LE WEB INVISIBLE (BERGMAN MICHAEL K, 2001) **223**

FIGURE 30. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES TYPES DE PARTIES PRENANTES DANS LES RESEAUX ET DU CAPITAL SOCIAL **234**

FIGURE 31. LA TRIADE IMPOSSIBLE SELON M. GRANOVETTER (1973) **235**

FIGURE 32. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES AVANTAGES DE DETENIR DU CAPITAL SOCIAL **238**

FIGURE 33. REPRESENTATION DES COMPETENCES FONDAMENTALES DU LEADERSHIP (DILTS 2009) **242**

FIGURE 34. REPRESENTATION GRAPHIQUE DU LIEN ENTRE COMPETENCE RELATIONNELLE ET LEADERSHIP.....**248**

FIGURE 35. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'APPORT DU RESEAU DANS LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL.....**250**

FIGURE 36. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE EMPIRIQUE DU CONCEPT DE RESEAU DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**253**

FIGURE 37. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'APPORT DU RESEAU DANS LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL.....**253**

FIGURE 38. REPRESENTATION GRAPHIQUE SUR L'INTERACTION ENTRE LES ACTEURS.....**263**

FIGURE 39. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA FREQUENCE DES RENCONTRES.....**266**

FIGURE 40. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CRITERES DE LA FREQUENCE DES RENCONTRES ENTRE LES ACTEURS.....**267**

FIGURE 41. REPRESENTATION GRAPHIQUE D'INTERDEPENDANCE ET AUTONOMIE.....**272**

FIGURE 42. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE L'ANALYSE DE CONTENU POUR LA CONSTRUCTION DE LA NORME SOCIALE APPLIQUEE ET RECONNUE DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**275**

FIGURE 43. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE ET DE LA MESURE DE LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**279**

FIGURE 44. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CRITERES D'EXCLUSION QUI PEUVENT ENGENDRER DES INEGALITES ENTRE LES ACTEURS.....**290**

FIGURE 45. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES ACTEURS PAR RAPPORT A L'EXCLUSION.....**292**

FIGURE 46. REPRESENTATION GRAPHIQUE SUR LA PRATIQUE DU LOBBYING DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**296**

FIGURE 47. REPRESENTATION GRAPHIQUE SUR LES OPPORTUNITES ET LES MENACES DU LOBBYING DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**298**

FIGURE 48. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CONNEXIONS GEOGRAPHIQUES ENTRE LES RESEAUX **303**

FIGURE 49. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA CORRUPTION.....**314**

FIGURE 50. REPRESENTATION GRAPHIQUE POUR LE RACKET DANS LE SECTEUR DU BATIMENT.....**328**

FIGURE 51. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE SUR LES MENACES DU CAPITAL SOCIAL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **330**

FIGURE 52. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE DES MENACES DU CAPITAL SOCIAL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT : LE LOBBYING, LA CORRUPTION ET LE RACKET **331**

FIGURE 53. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE ET DE LA MESURE DE LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **334**

FIGURE 54. REPRESENTATION DE L'ANALYSE SUR LES MENACES DU CAPITAL SOCIAL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT **335**

FIGURE 55. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE L'ANALYSE DES MENACES DU CAPITAL SOCIAL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT : LE LOBBYING, LA CORRUPTION ET LE RACKET **336**

FIGURE 56. REPRESENTATION GRAPHIQUE DES SOUS-VARIABLES DE LA RESISTANCE A APPLIQUER LES DEMARCHES **351**

FIGURE 57. REPRESENTATION DU FONCTIONNEMENT DE LA DEMARCHE ECCORA® **357**

FIGURE 58. ROUE DE DEMING, SYMBOLE DE L'AMELIORATION CONTINUE **360**

FIGURE 59. LES ENJEUX COMMUNS DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE RESPONSABLE D'ECCORA **361**

FIGURE 60. RAPPEL DE LA CONSTRUCTION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE **390**

FIGURE 61. REPRESENTATION SYNOPTIQUE GENERALE DES RESULTATS PAR RAPPORT A LA PROBLEMATIQUE GENERALE ET AUX SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE **393**

FIGURE 62. REPRESENTATION SYNOTPIQUE DES RESULTATS CONCERNANT LES « RESEAUX PERTINENTS » **394**

FIGURE 63. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DES RESULTATS CONCERNANT L'APPORT DES RESEAUX DANS LA CONSTRUCTION DU CAPITAL SOCIAL AINSI QUE LES AVANTAGES DU CAPITAL SOCIAL (« RESEAUX PERTINENTS » **394**

FIGURE 64. REPRESENTATION SYNOPTIQUE DES RESULTATS CONCERNANT LES « MOYENS » **396**

FIGURE 65. CONFRONTATION DES HYPOTHESES (*HC, H1, H2, H3 ET H4*) AUX RESULTATS **399**

Figure 1. Construction de notre objet de recherche

Figure 61. Rappel de la construction de notre objet de recherche

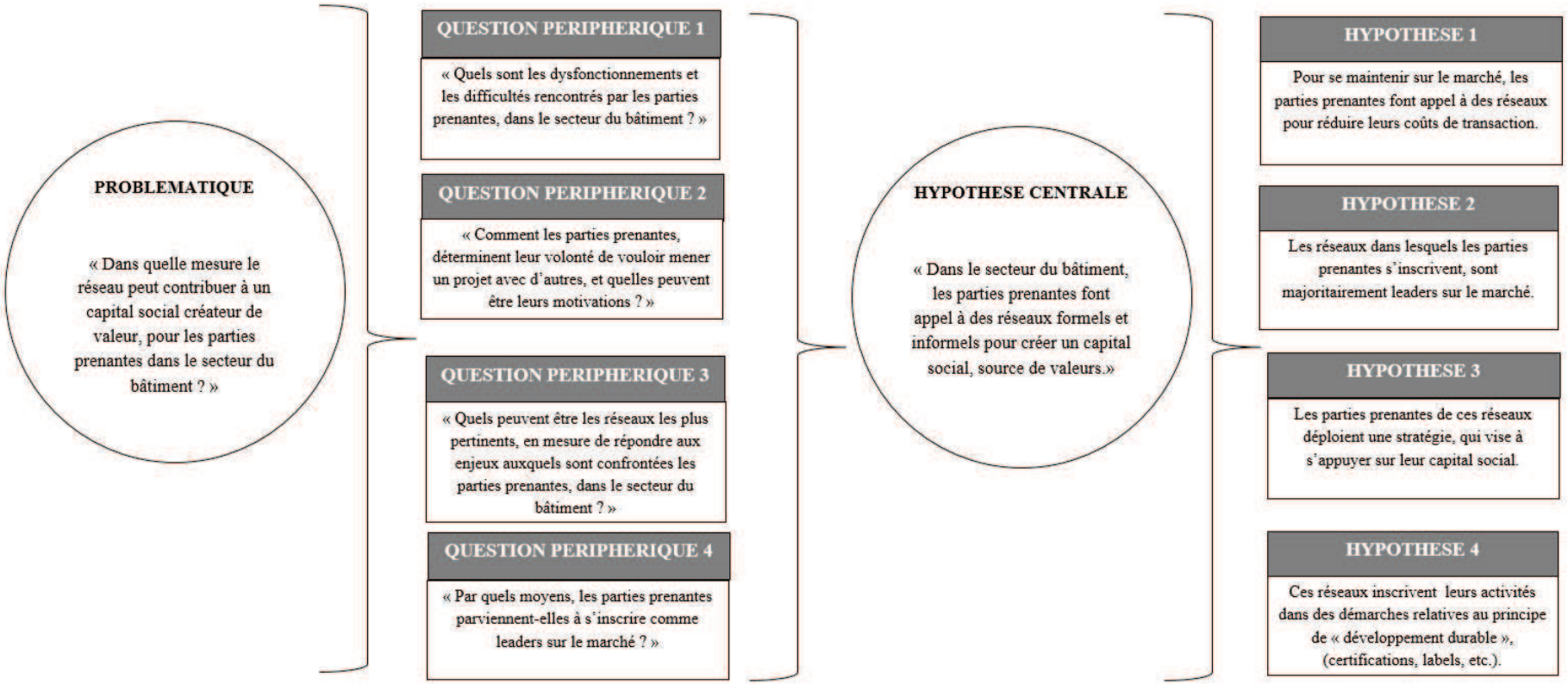
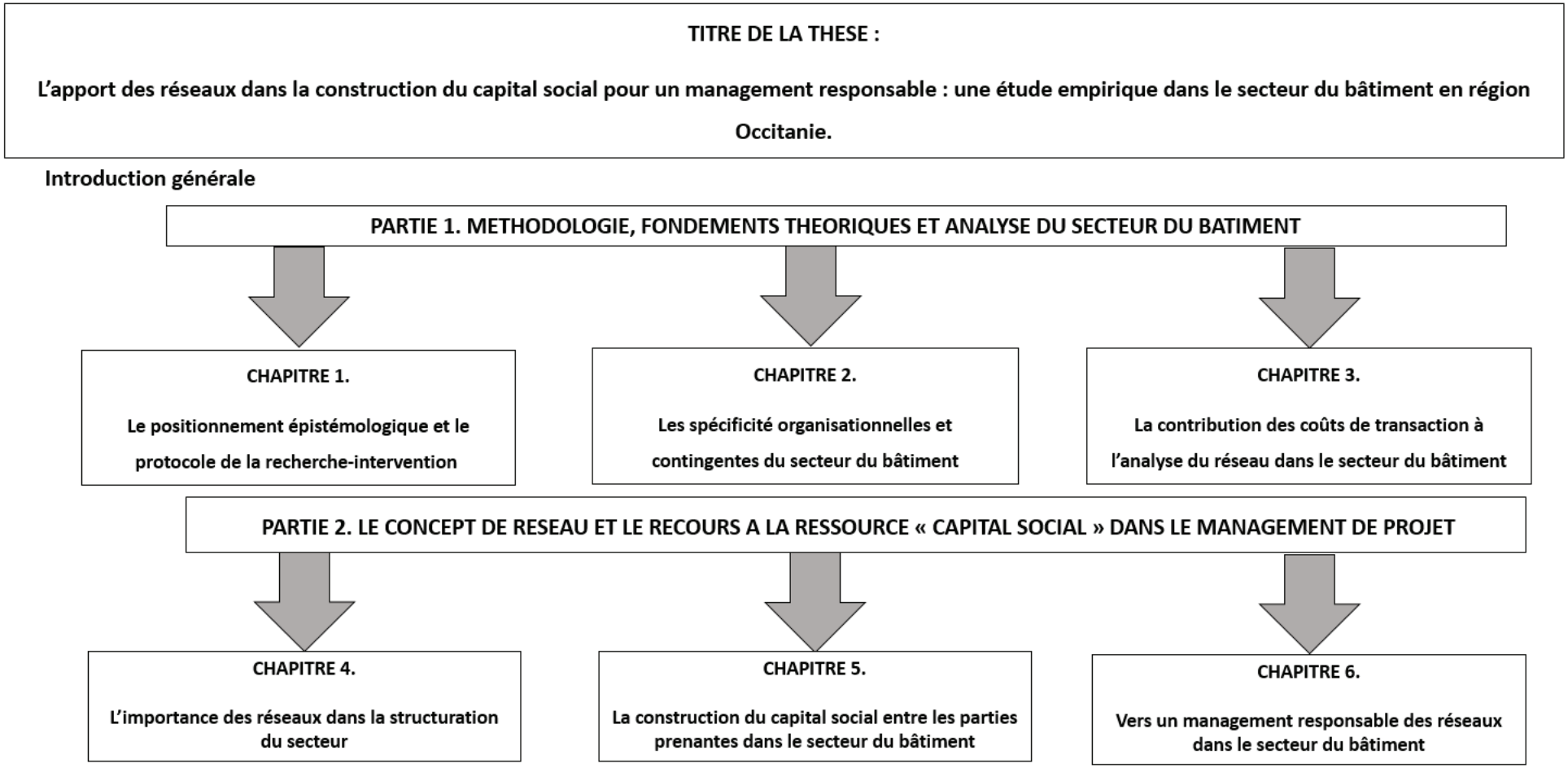
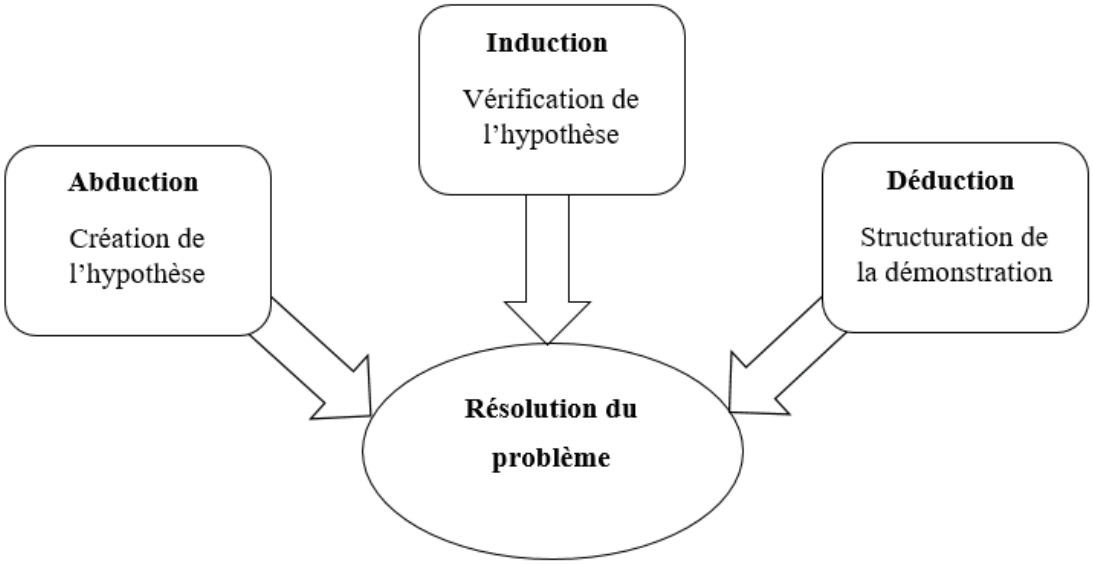


Figure 2. Architecture de la thèse



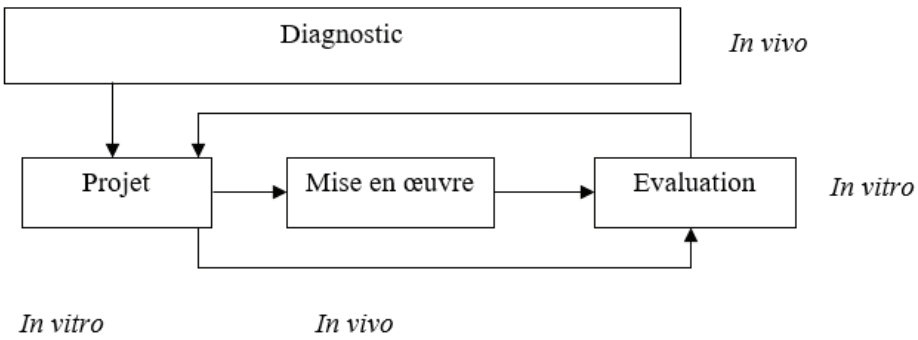
Conclusion générale : elle expose après une synthèse des résultats de la recherche, les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre travail, avec pour ce dernier point des préconisations issues de nos résultats. La conclusion s'achève avec les limites et perspectives de ce travail de recherche.

Figure 3. Les trois types de raisonnements qui constituent la démarche de recherche (Charreire et Durieux, 2014 ; Dumez, 2013)



Source. SANTONI. J., (2016). « Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes », 2016, 443 p.

Figure 4. Le processus de recherche-intervention des quatre phases itératives Savall, Zardet, 2004 ; Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2006



Source. SANTONI. J., (2016). « Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes », 443 p.

Figure 5. Représentation de l'environnement externe de la fusion entre le BET et la structure immobilière (SI)

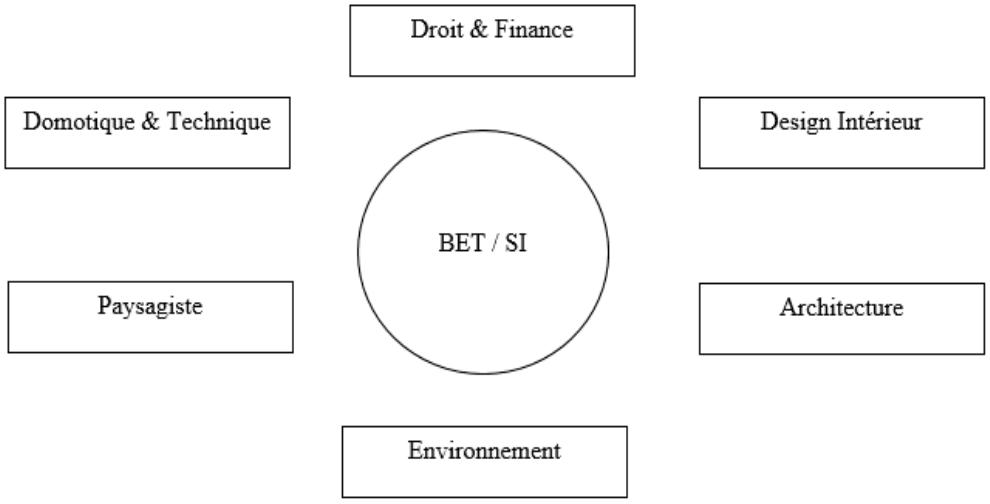
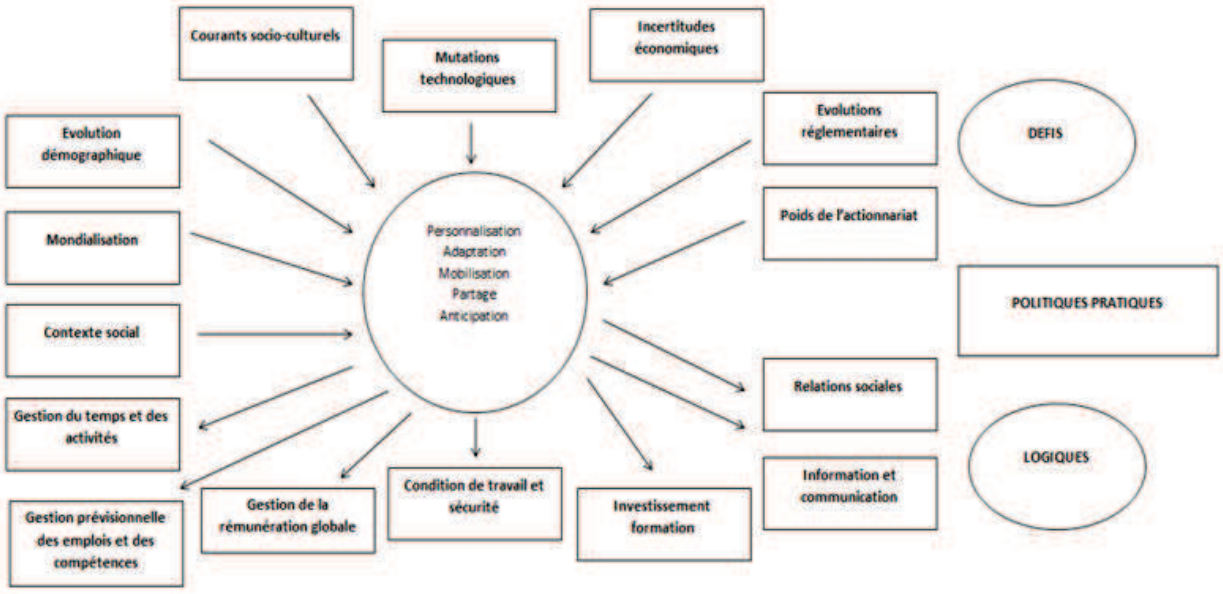


Figure 6. Théorie de la contingence de Lawrence et Lorsh, 1967



Source. GIROULT. M.A., (2012-2013). « La fonction RH, histoire et évolution », Présentation Power-Point en ligne.

Figure 7. Représentation graphique pour le climat social

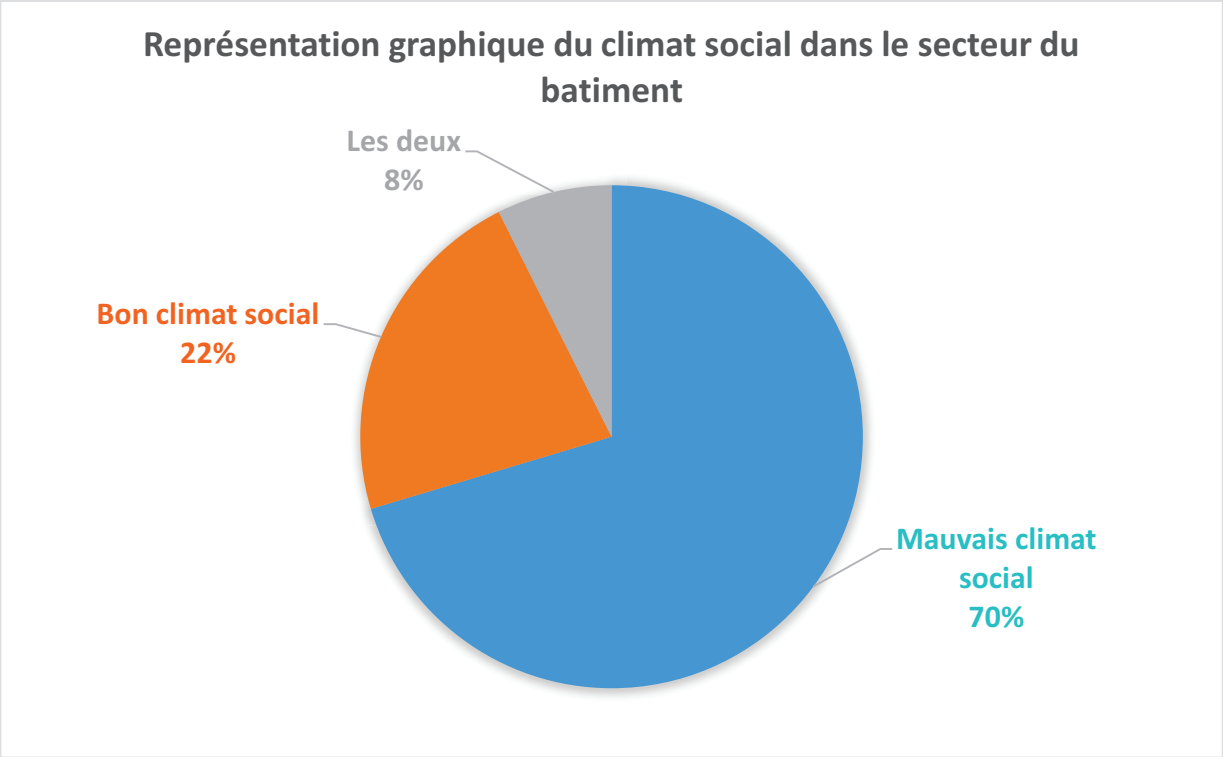


Figure 8. Représentation graphique de la représentativité de la diversité des parties prenantes dans le secteur du bâtiment

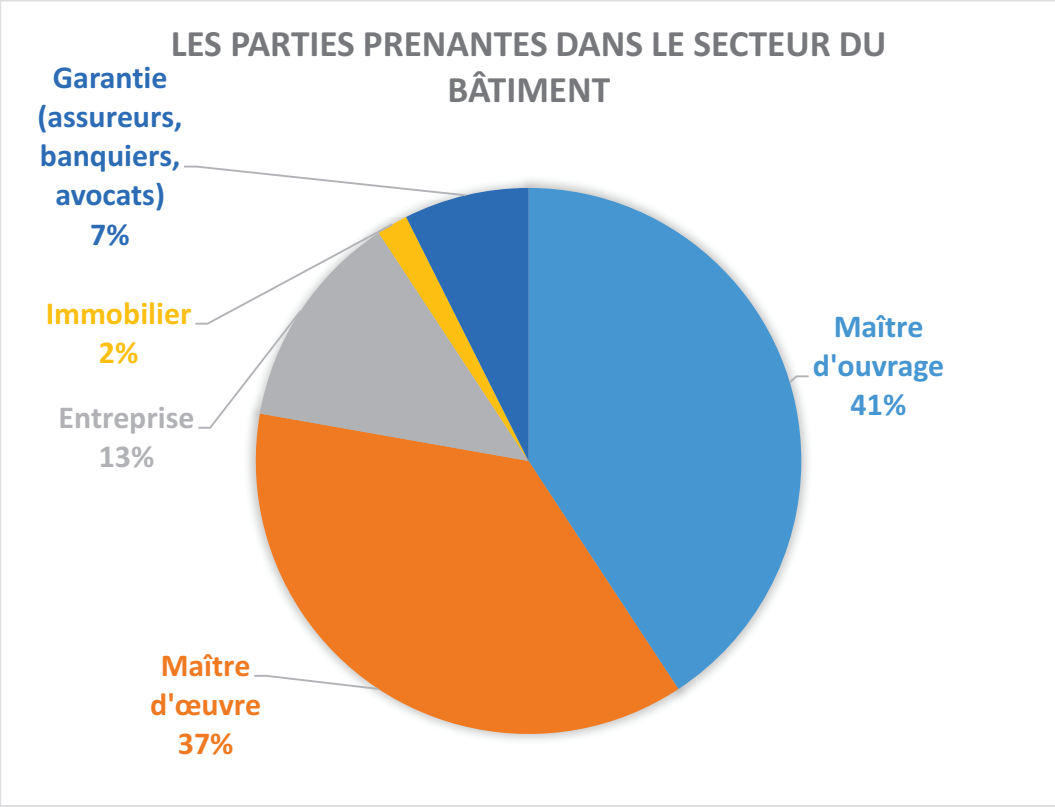


Figure 9. Représentation graphique des principales raisons évoquées par les interviewés de la mauvaise coordination

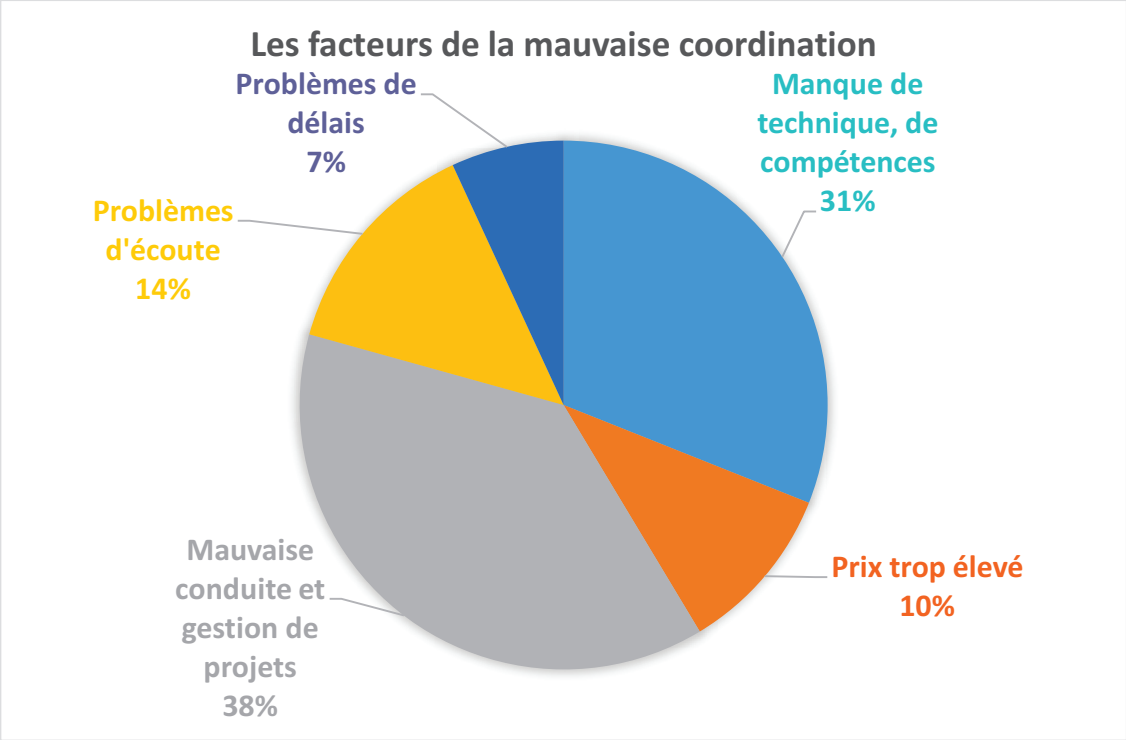


Figure 10. Représentation graphique de la perception du développement durable dans le secteur du bâtiment pour les parties prenantes interrogées

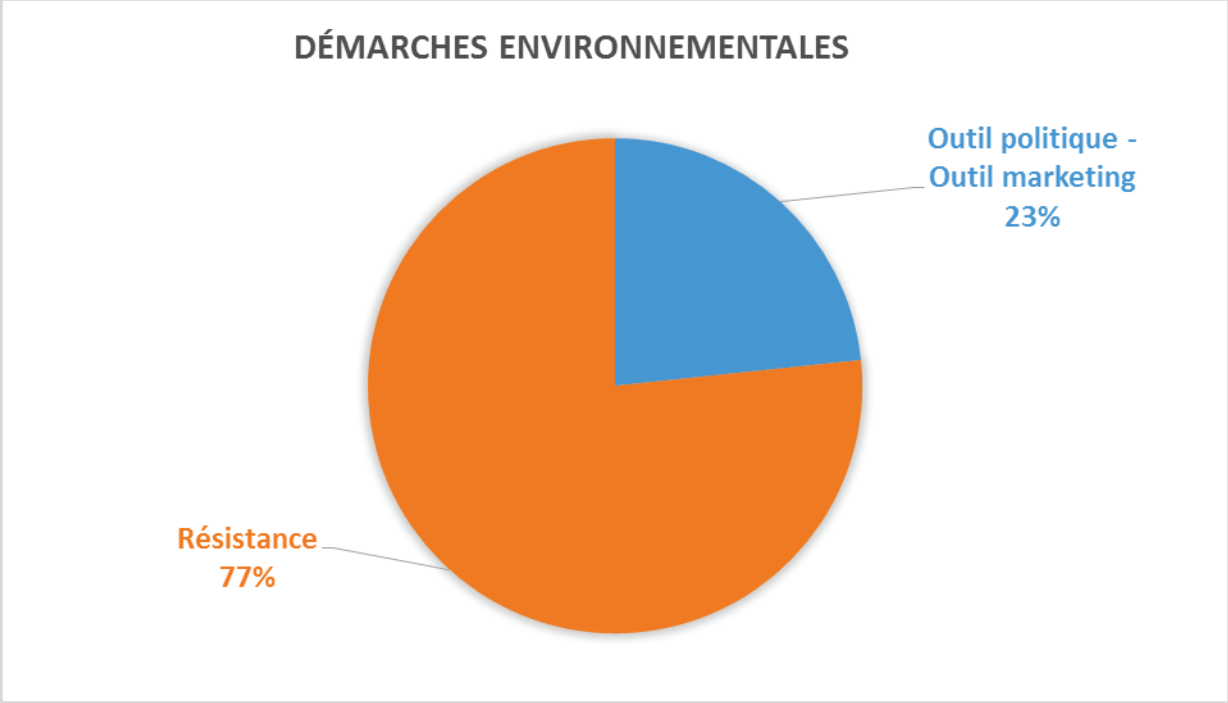


Figure 11. Représentation synoptique de l'analyse des caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur

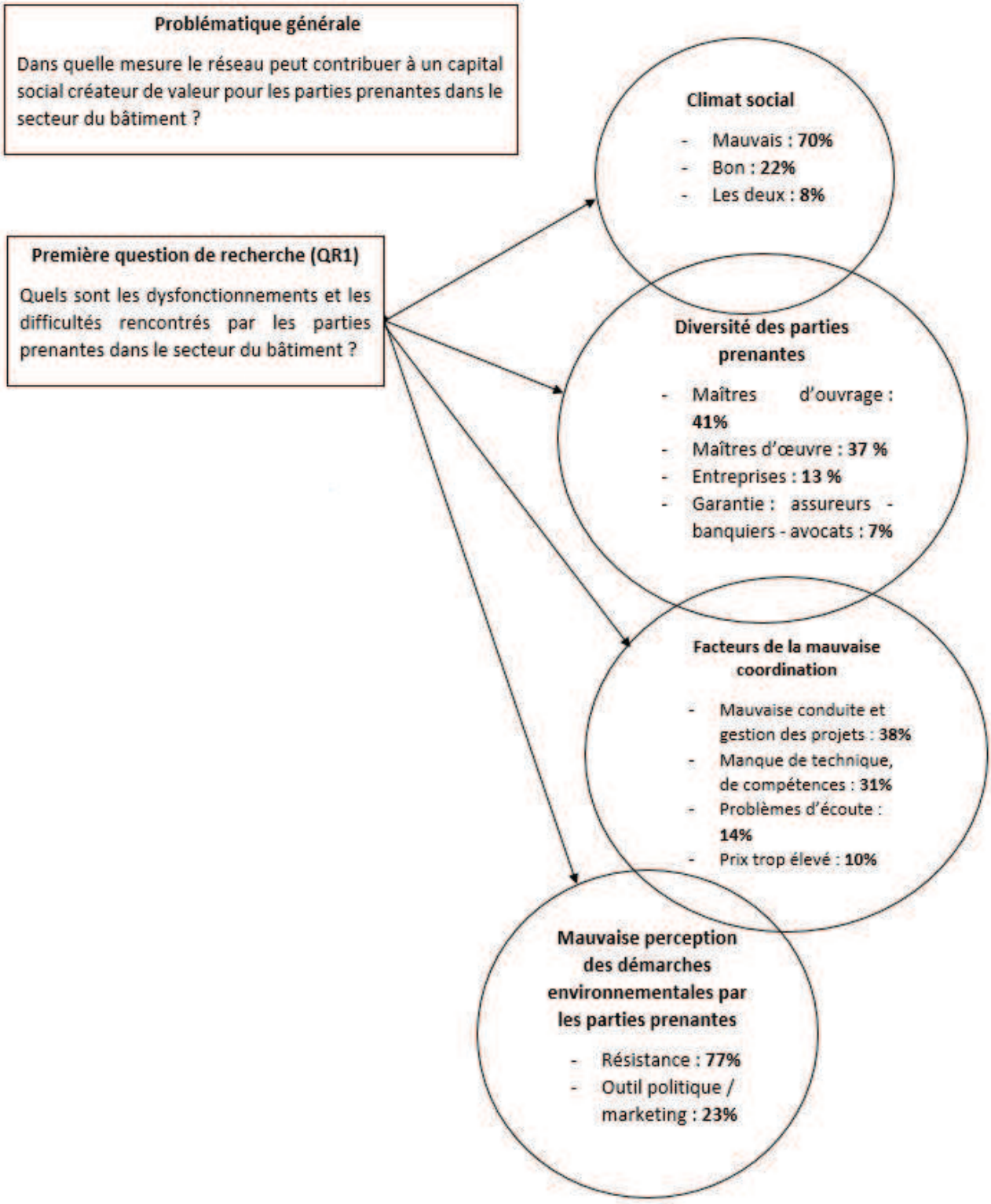
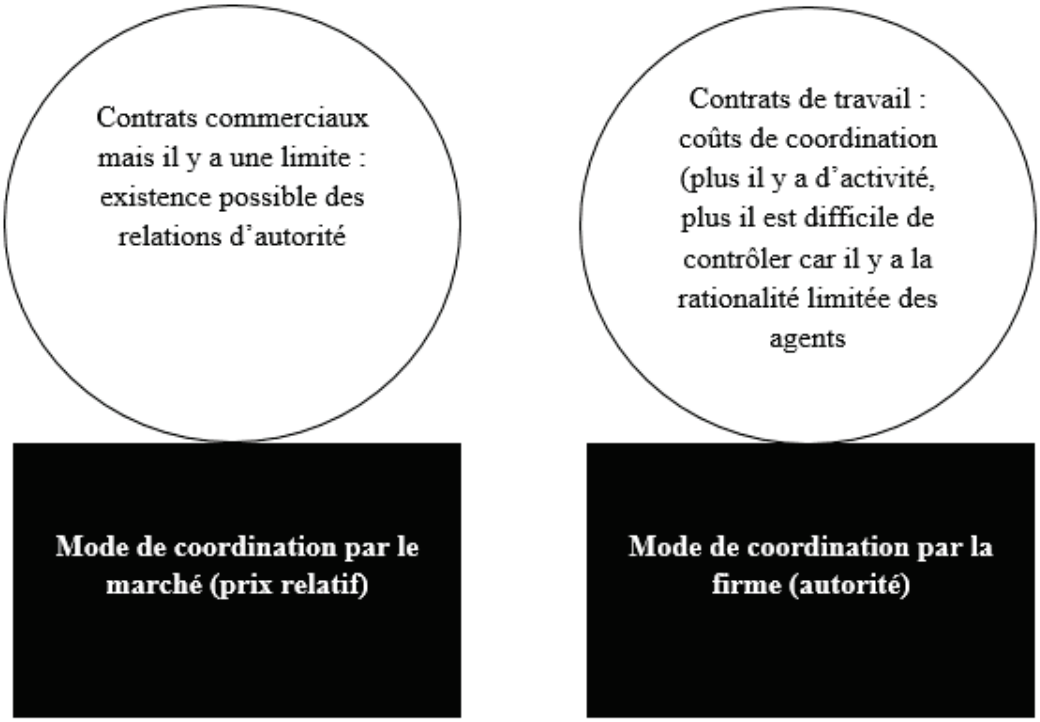


Figure 12. Les modes de coordination de R. COASE (1937)



Source. COASE. R., (1937). "The nature of the firm, Journal of Law", Economic and organization, traduit en français en 1987.

Figure 13. Représentation graphique des facteurs du poids de l'information

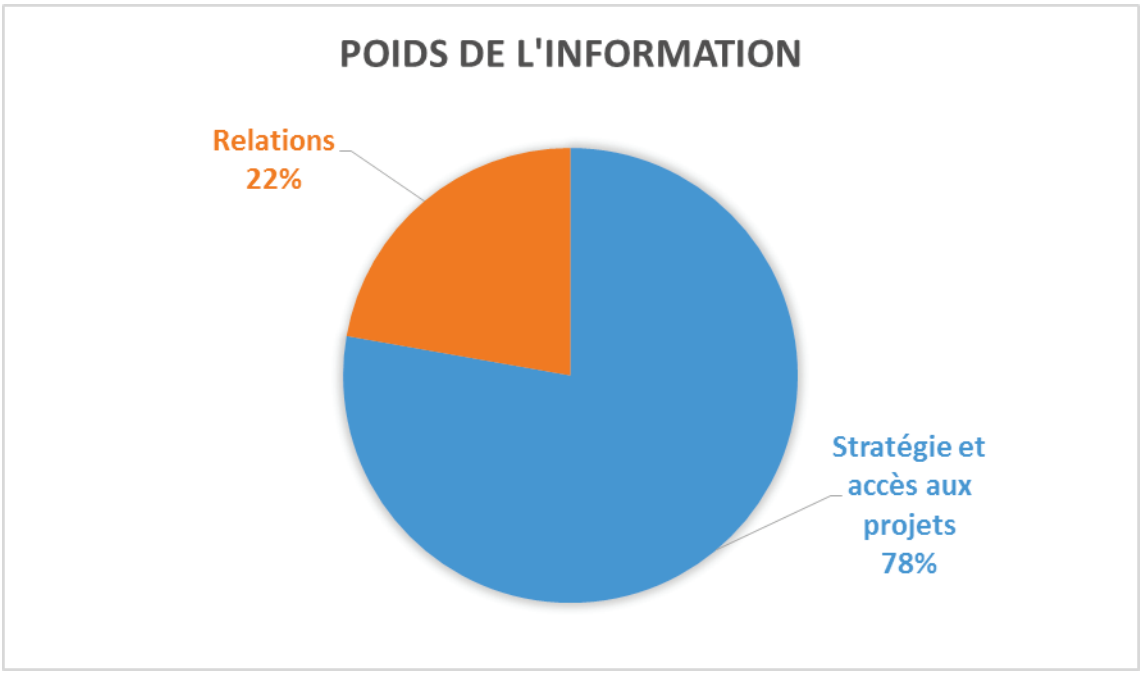


Figure 14. Représentation graphique des facteurs d'influence sur la sélection des parties prenantes

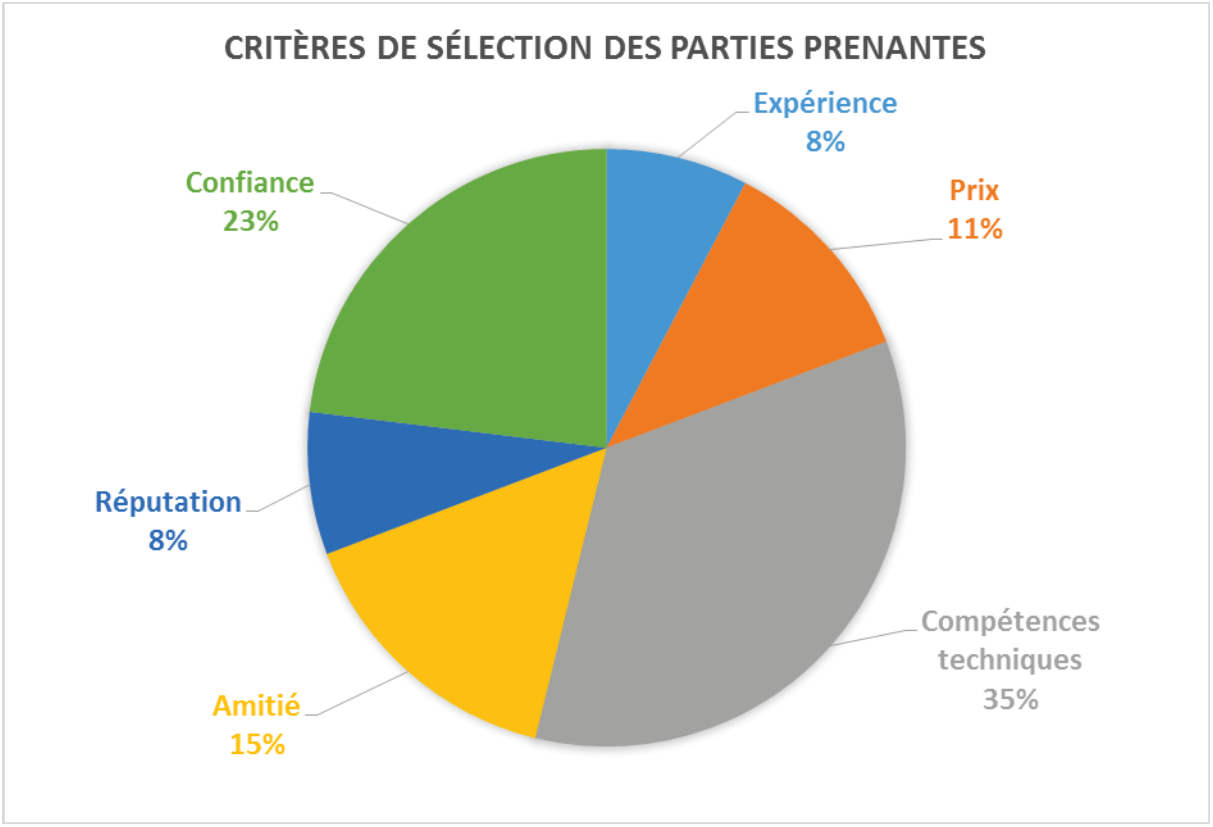


Figure 15. Représentation synoptique de la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment

Figure 17. Représentation synoptique de la gestion des coûts de transaction dans le secteur du bâtiment

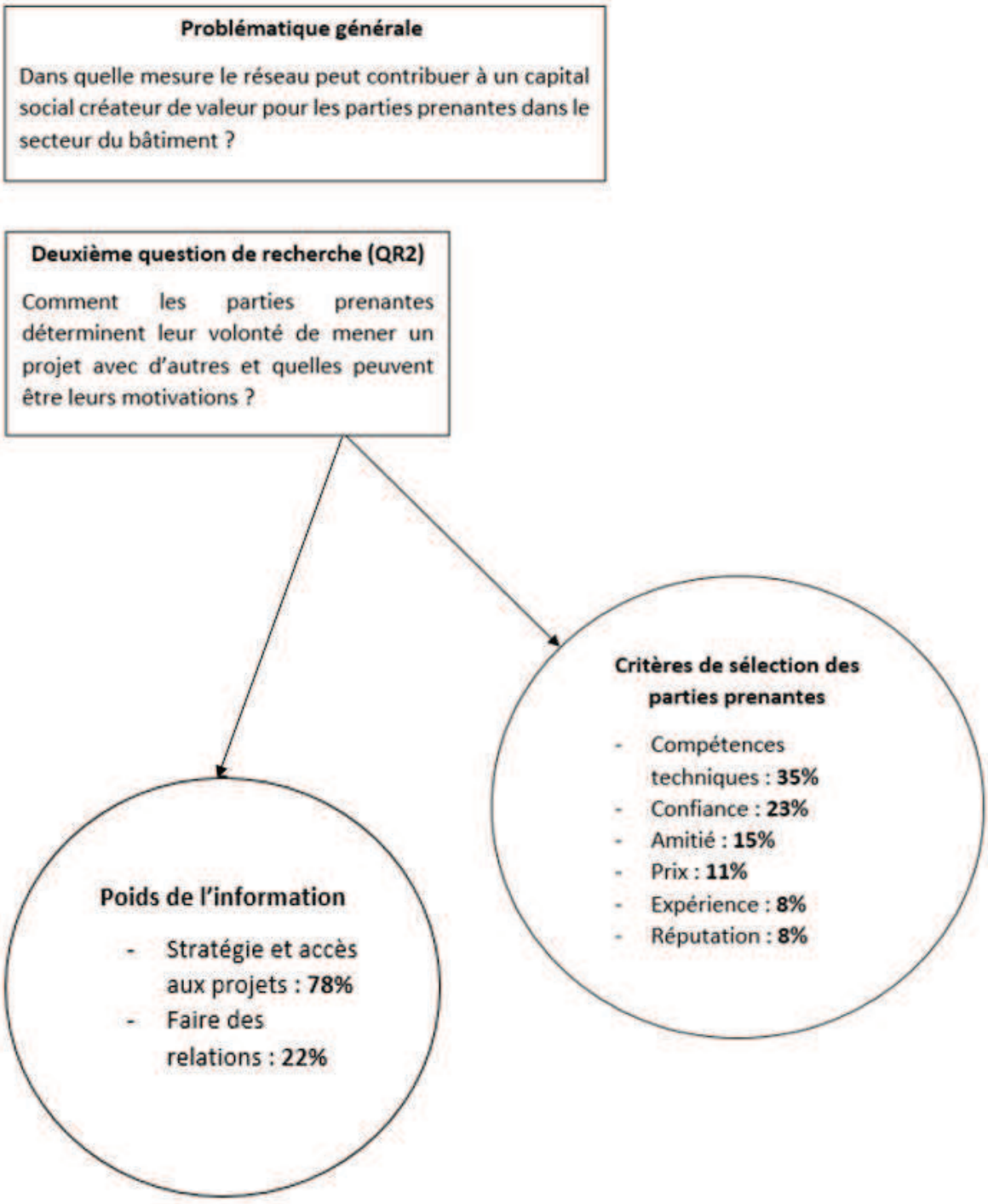


Figure 16. Représentation synoptique de l'analyse des caractéristiques organisationnelles et contingentes du secteur

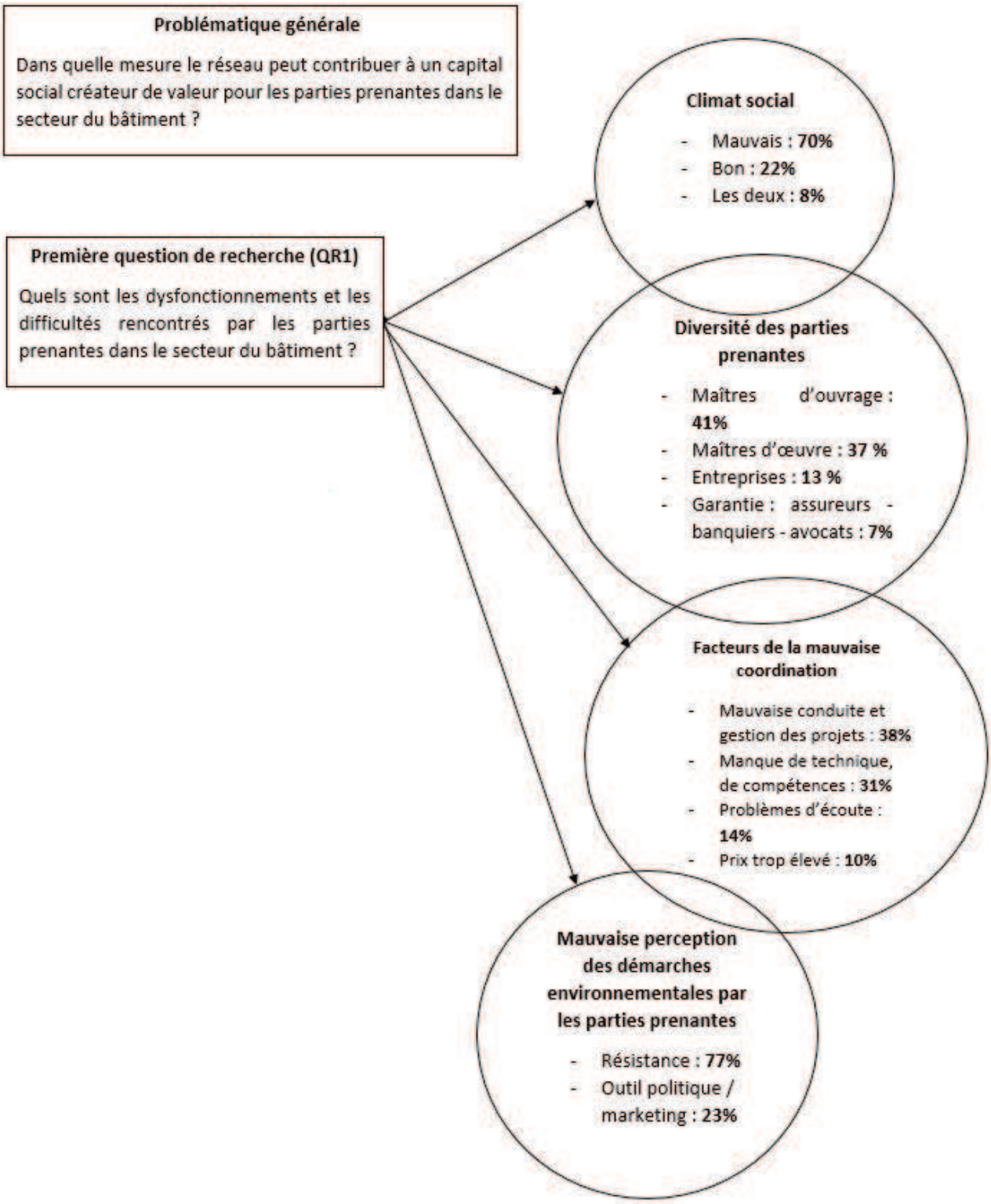
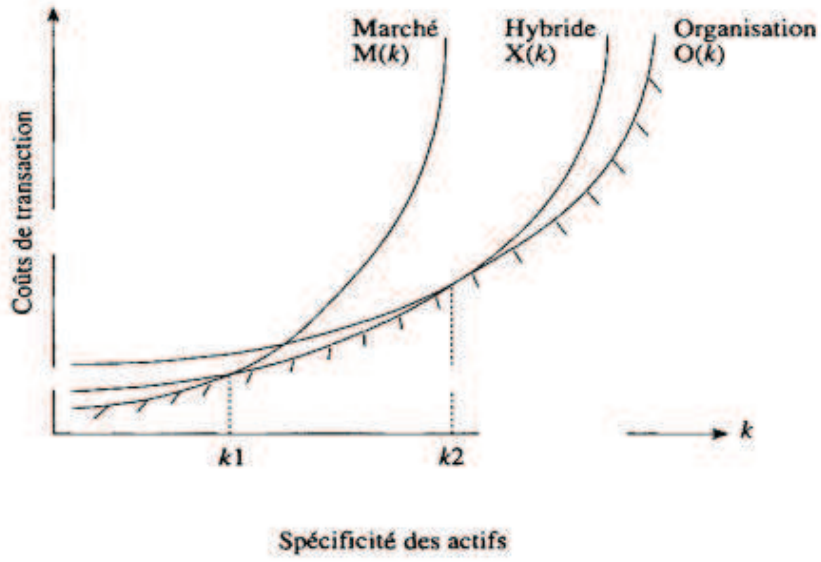
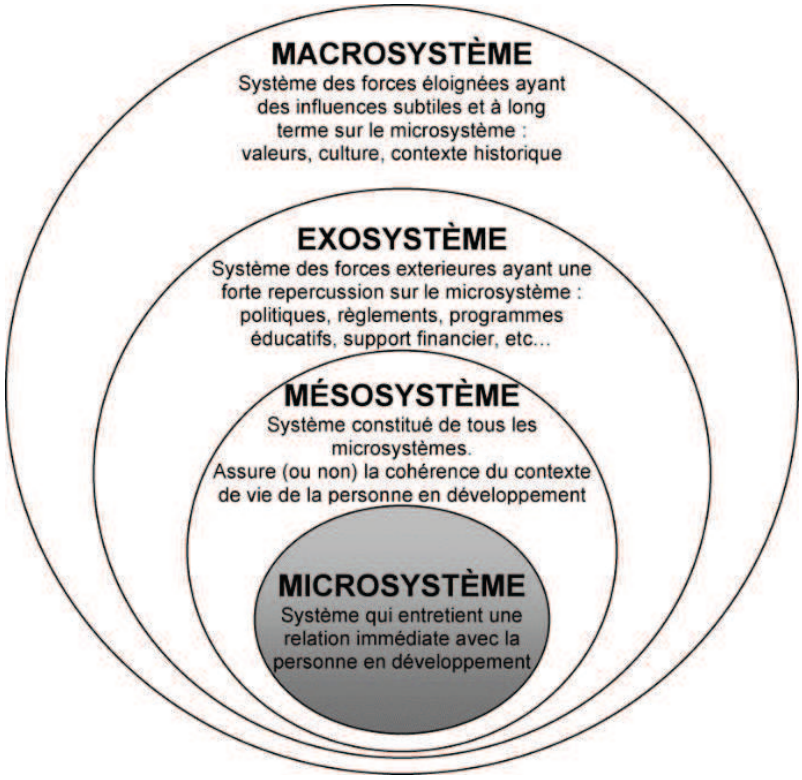


Figure 18. La place et la représentation de la forme hybride Williamson (1991)



Source. BAUDRY. B., (2003). « Les approches contractuelles de la firme », dans Économie de la firme. », sous la direction de Baudry Bernard. Paris, La Découverte, « Repères », pp. 8-27.

Figure 19. Interprétation graphique du modèle écologique de Bronfenbrenner (1979)



Source. LACOMBE. C., (2006). Milieu physique, vie quotidienne et idéaux socioculturels. Structuration du cadre de développement des enfants dans les garderies québécoises, 262.p.

Figure 20. Représentation graphique des valeurs entre membres du groupe

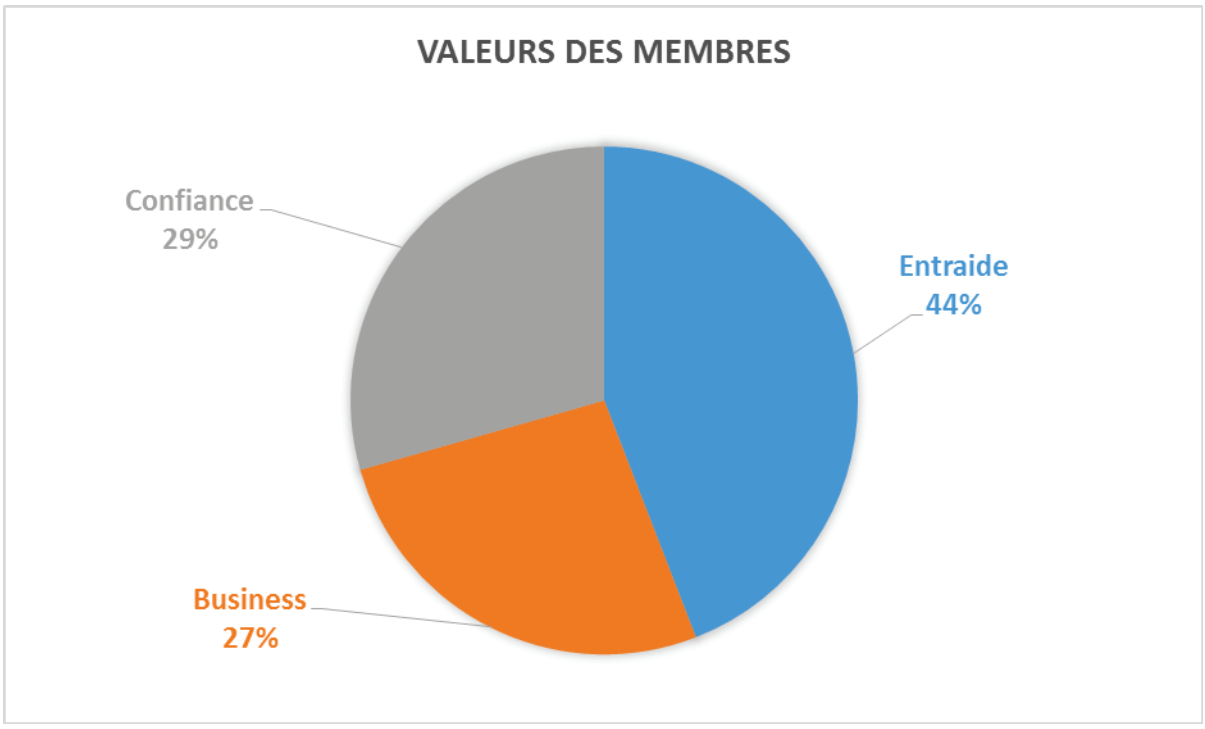


Figure 21. Représentation synoptique de l'analyse des valeurs entre les membres d'un groupe

Figure 22. Représentation synoptique de l'analyse des valeurs entre les membres d'un groupe

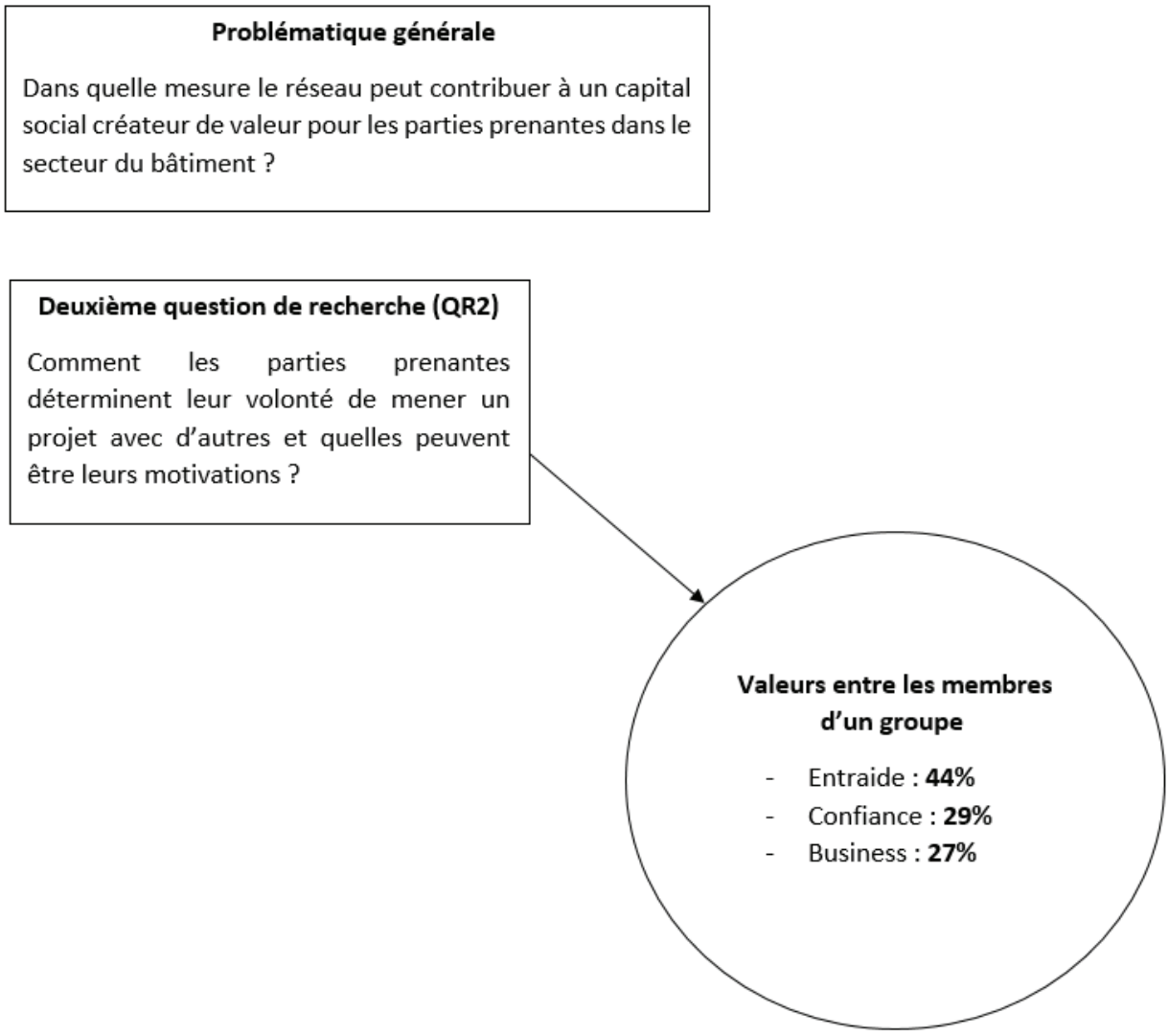
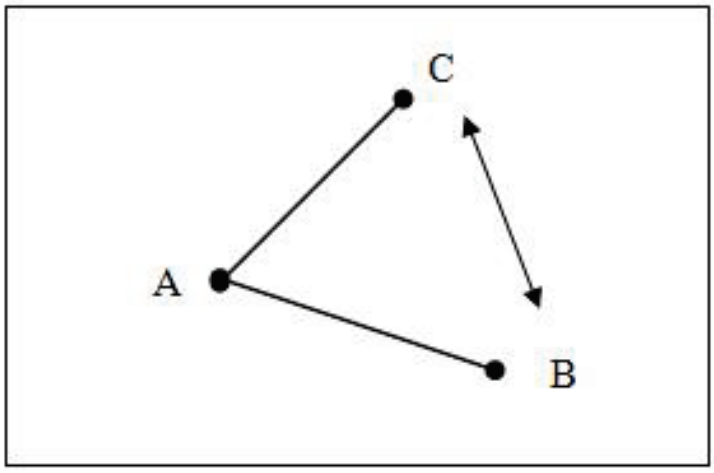


Figure 23. Représentation des connexions professionnelles : la rentabilité de « la force des liens faibles » d'après M. Granovetter (1973)



Source. RIGAUD. P., (2016). « Les réseaux sociaux s'introduisent dans le programme de SES et sur les bourses américaine », Melchior, le site des sciences économiques et sociales, (en ligne).

Figure 24. Représentation graphique des réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

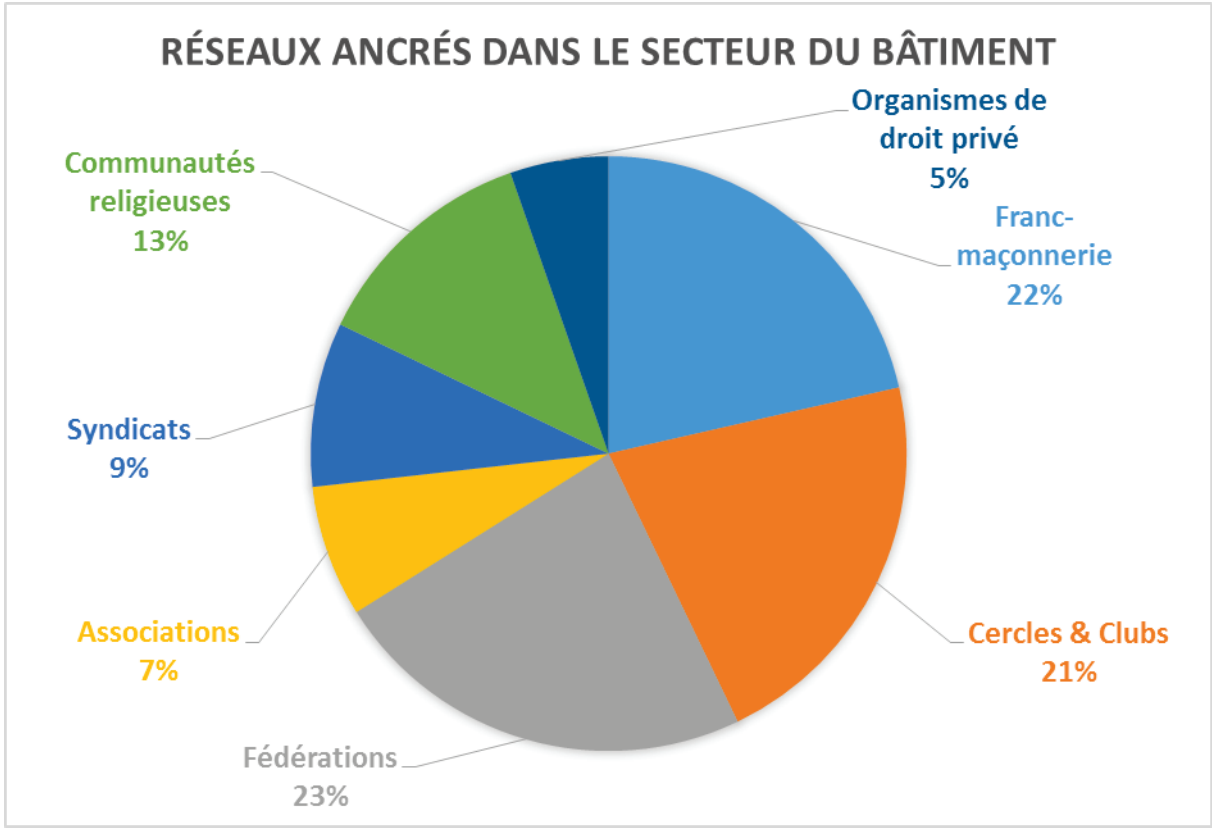


Figure 25. Représentation graphique des valeurs véhiculées par les réseaux ancrés dans le secteur du bâtiment

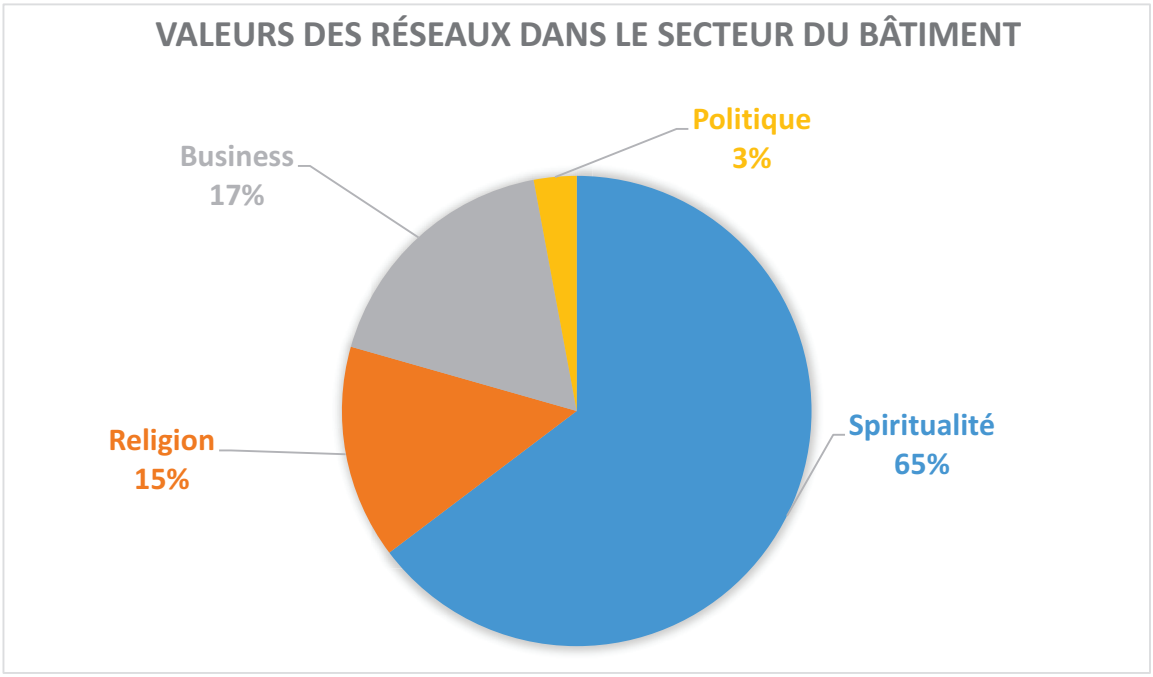


Figure 26. Représentation graphique de la cotisation et de la cooptation

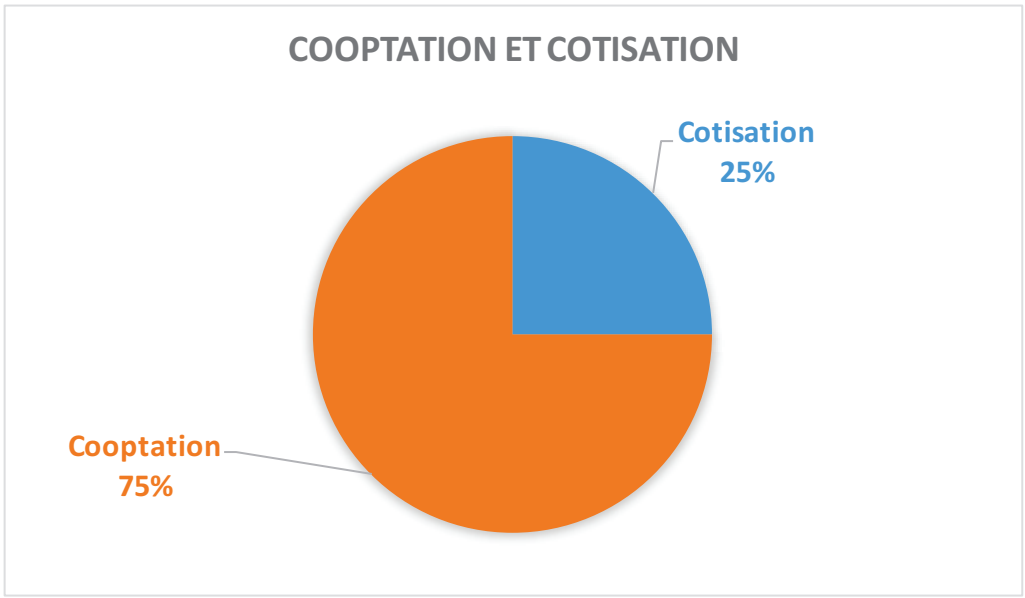


Figure 27. Représentation graphique des critères de droit d'entrée dans le réseau (cooptation)

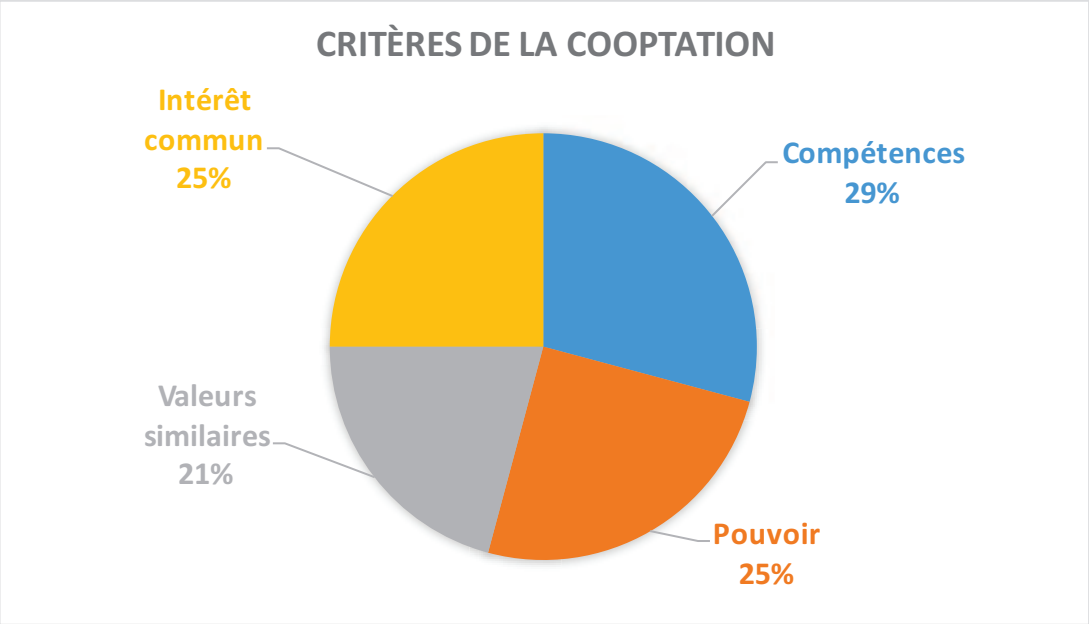


Figure 28. Représentation synoptique de l'analyse empirique du concept de réseau dans le secteur du bâtiment

Figure 36. Représentation synoptique de l'analyse empirique du concept de réseau dans le secteur du bâtiment

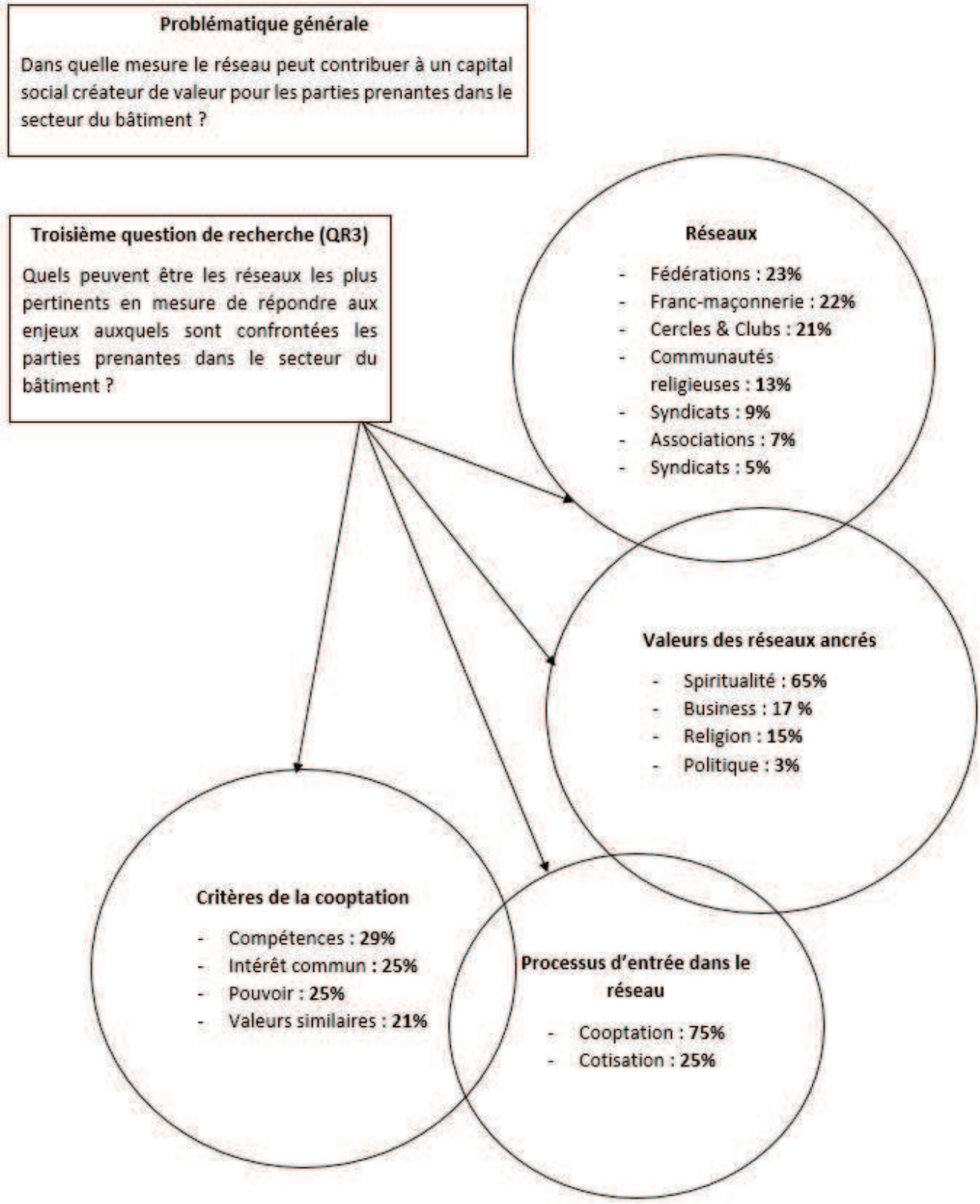
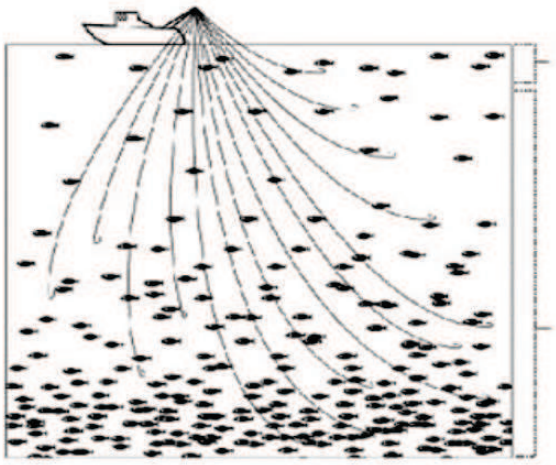


Figure 29. Représentation de la fraction entre le web visible et le web invisible (Bergman Michael K, 2001)



Web de la superficie : Internet visible

Web profond : Internet invisible

Source. GIRALDO. C., (2008). « Web invisible », Unisanitas Biblioteca (Organización Sanitas Internacional).

Figure 30. Représentation graphique des types de parties prenantes dans les réseaux et du capital social

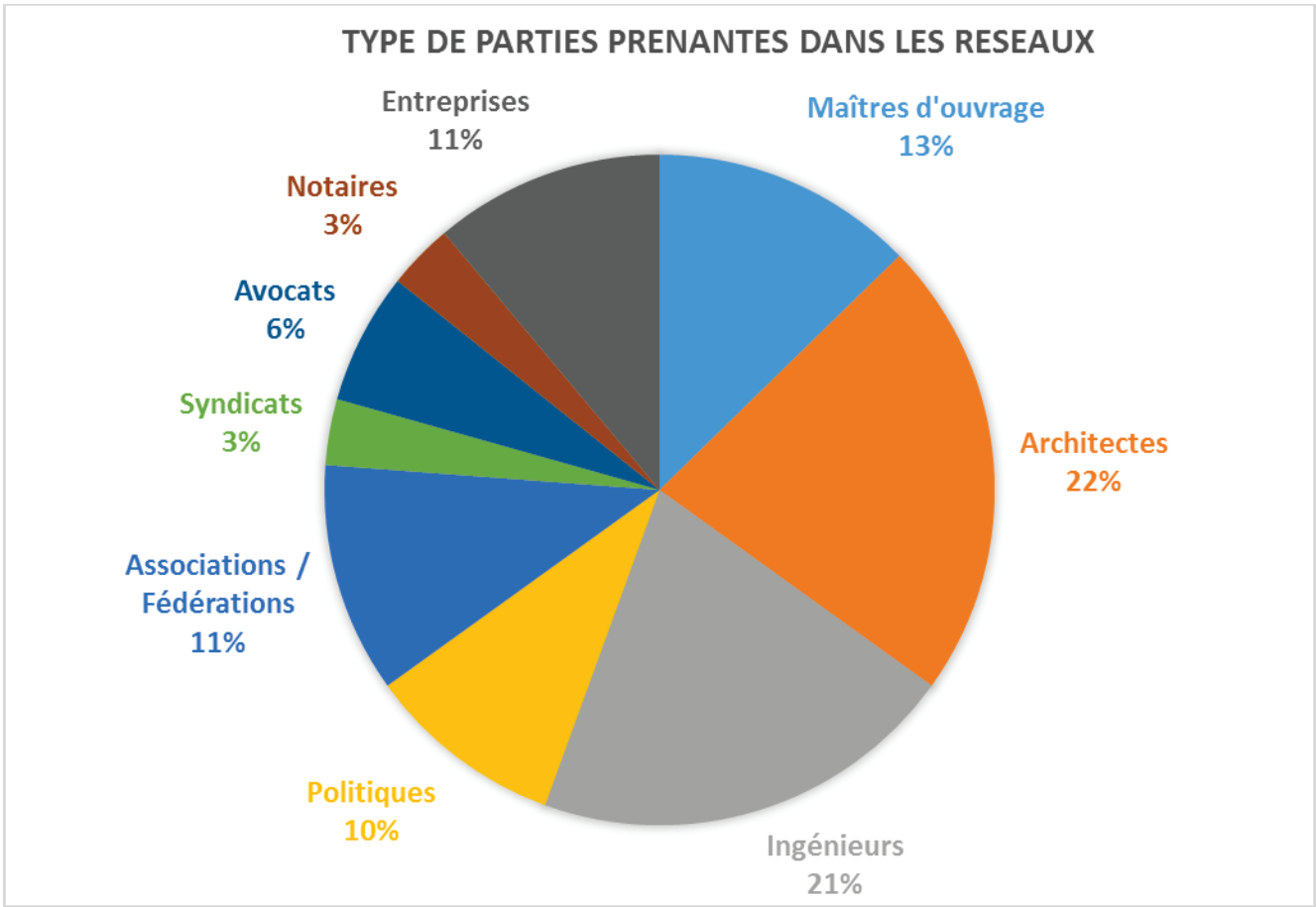
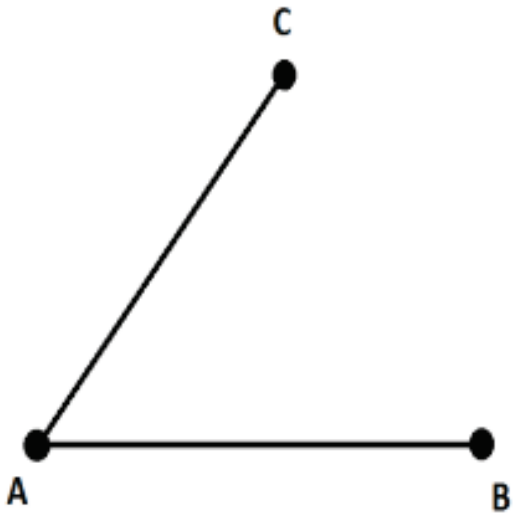


Figure 31. La triade impossible selon M. Granovetter (1973)



Source. MANDARD. M., (2015). « Les conséquences des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des organisations », dans Les réseaux inter-organisationnels, sous la direction de MANDARD Matthieu. Paris, La Découverte, « Repères », pp. 83-104.

Figure 32. Représentation graphique des avantages de détenir du capital social

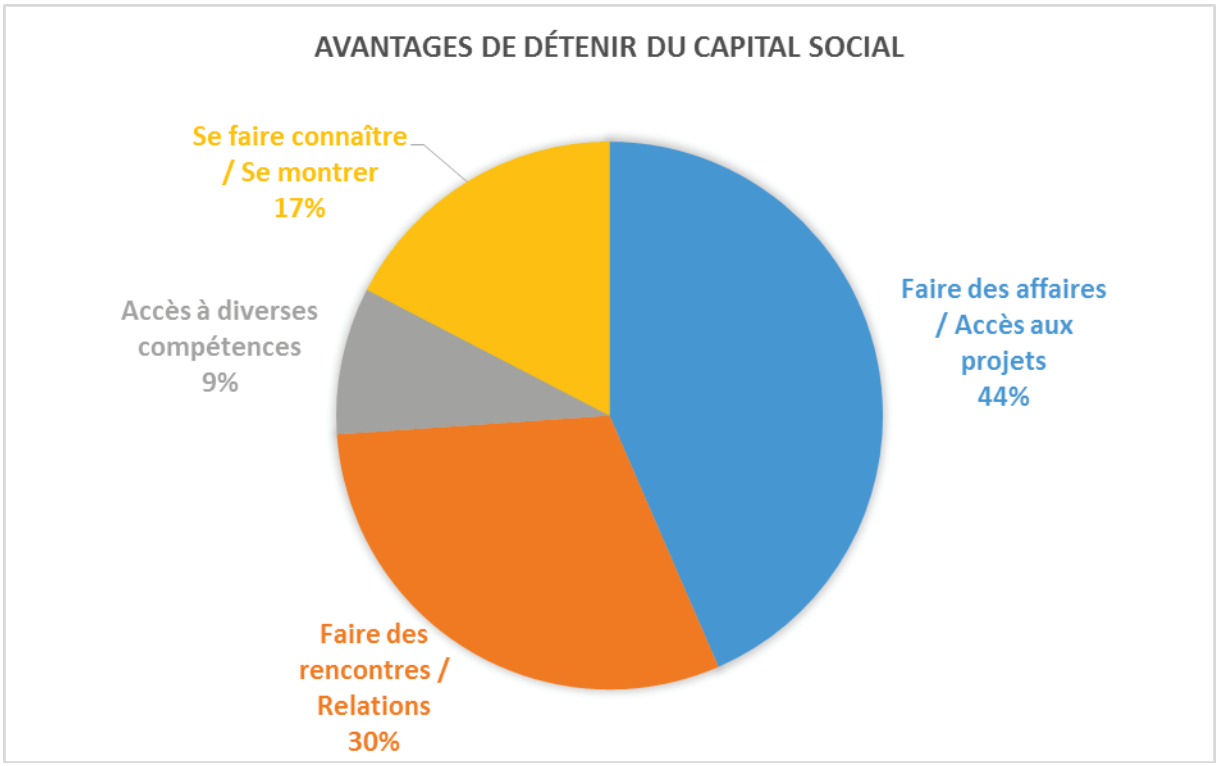
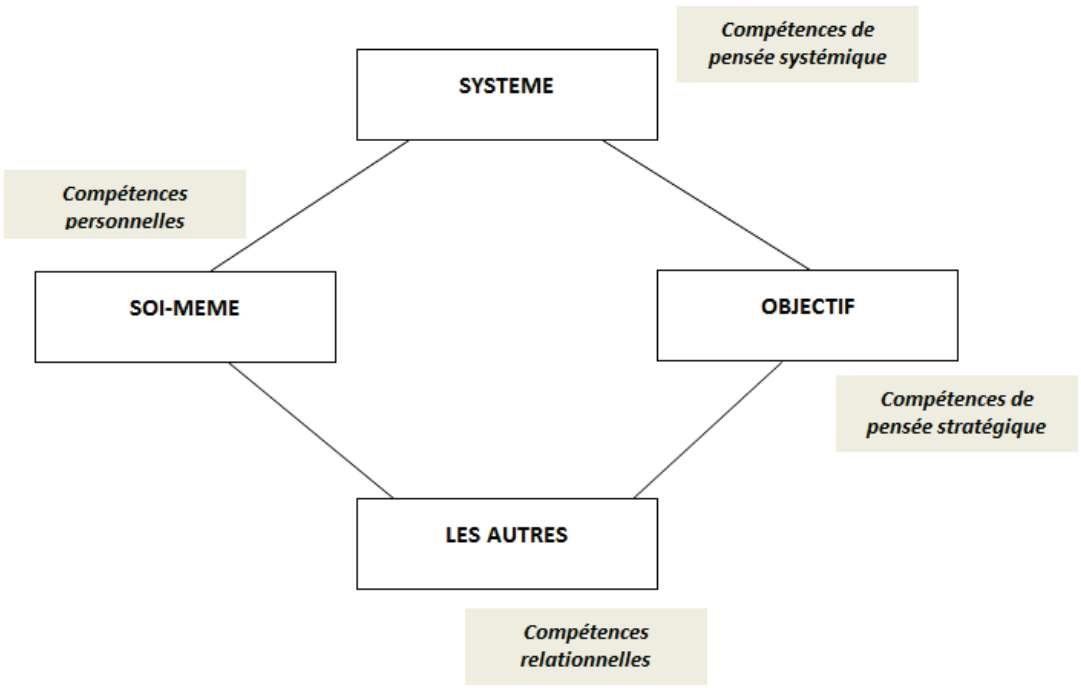


Figure 33. Représentation des compétences fondamentales du leadership (Dilts 2009)



Source. DILTS. R., (2009). Leadership visionnaire : outils et compétences pour réussir le changement par la PNL, De Boeck Supérieur, p.11.

Figure 34. Représentation graphique du lien entre compétence relationnelle et leadership

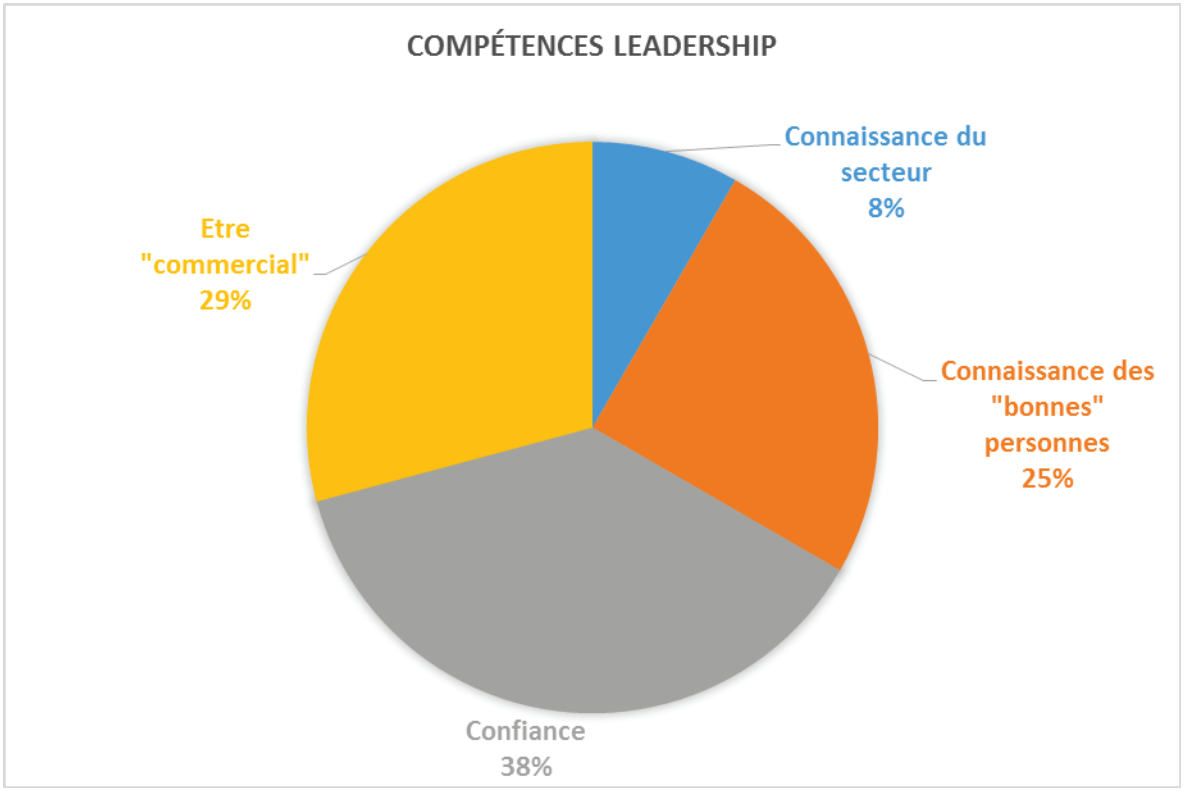


Figure 35. Représentation synoptique de l'apport du réseau dans la construction du capital social

Figure 37. Représentation synoptique de l'apport du réseau dans la construction du capital social

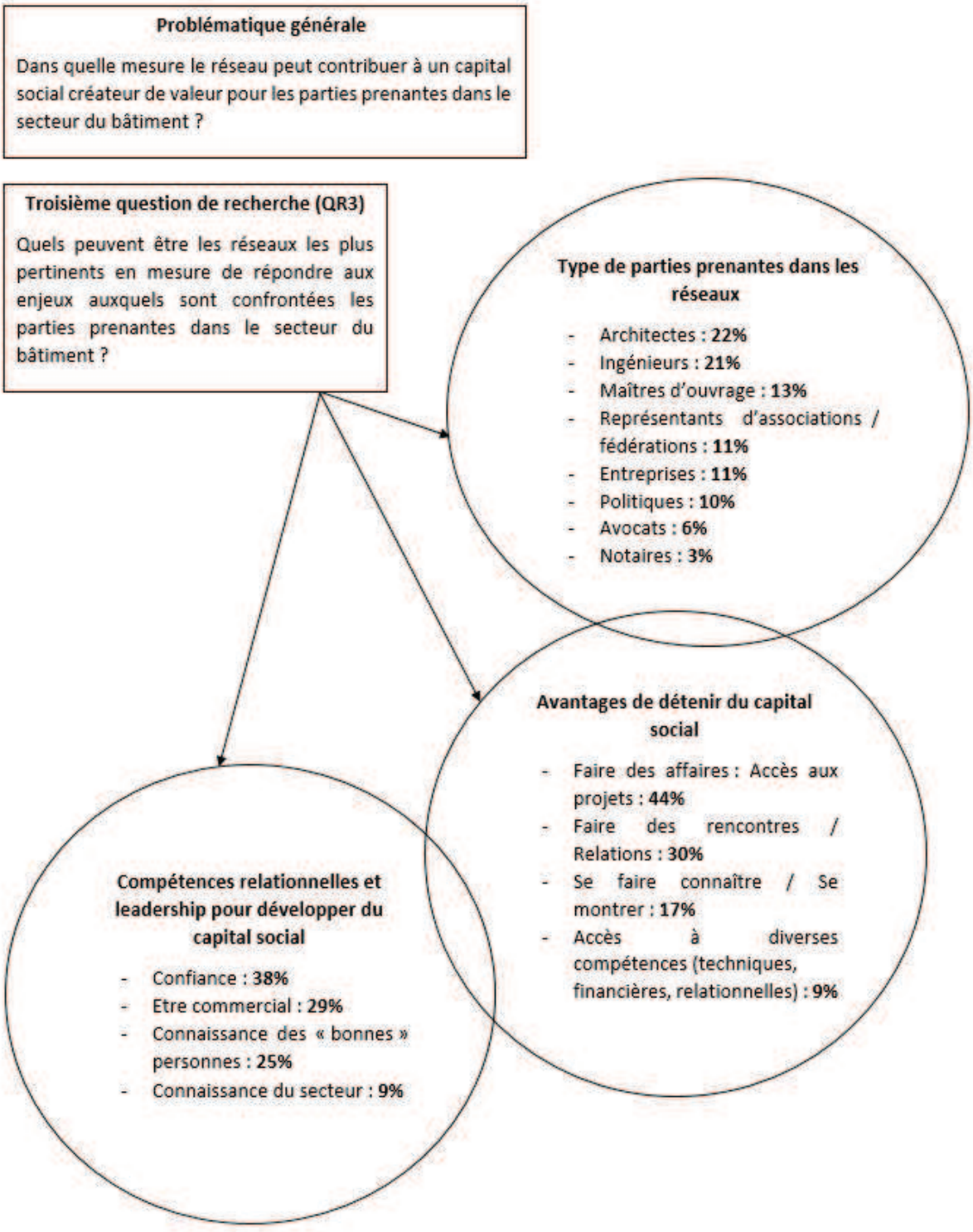


Figure 38. Représentation graphique sur l'interaction entre les acteurs

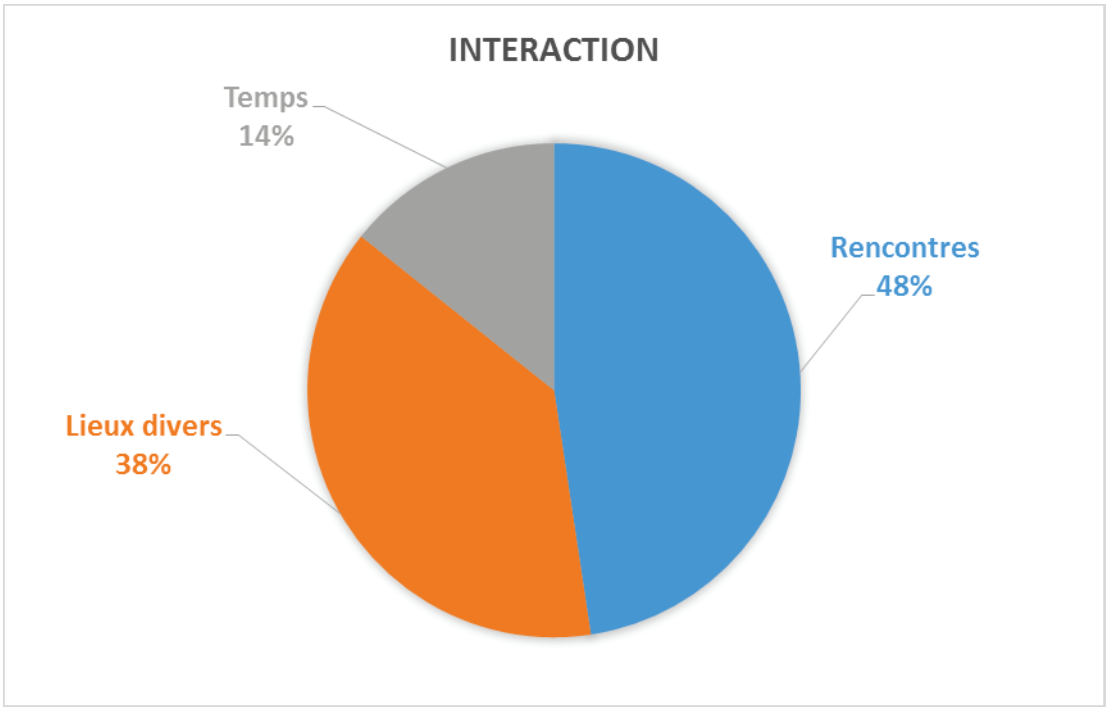


Figure 39. Représentation graphique de la fréquence des rencontres

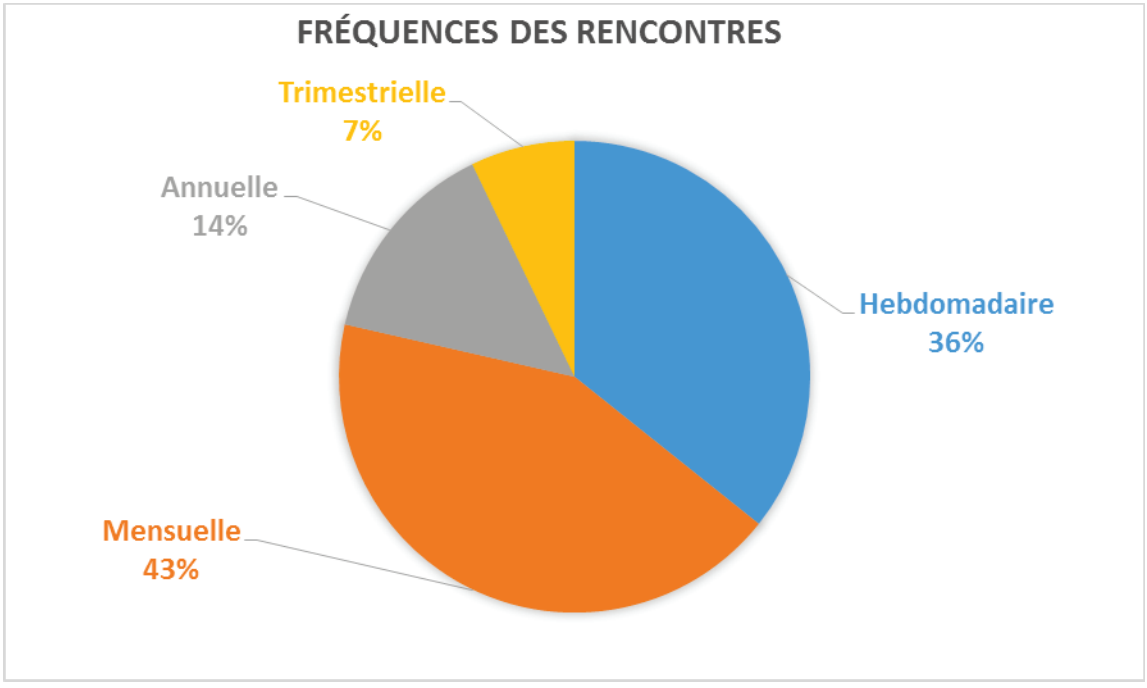


Figure 40. Représentation graphique des critères de la fréquence des rencontres entre les acteurs

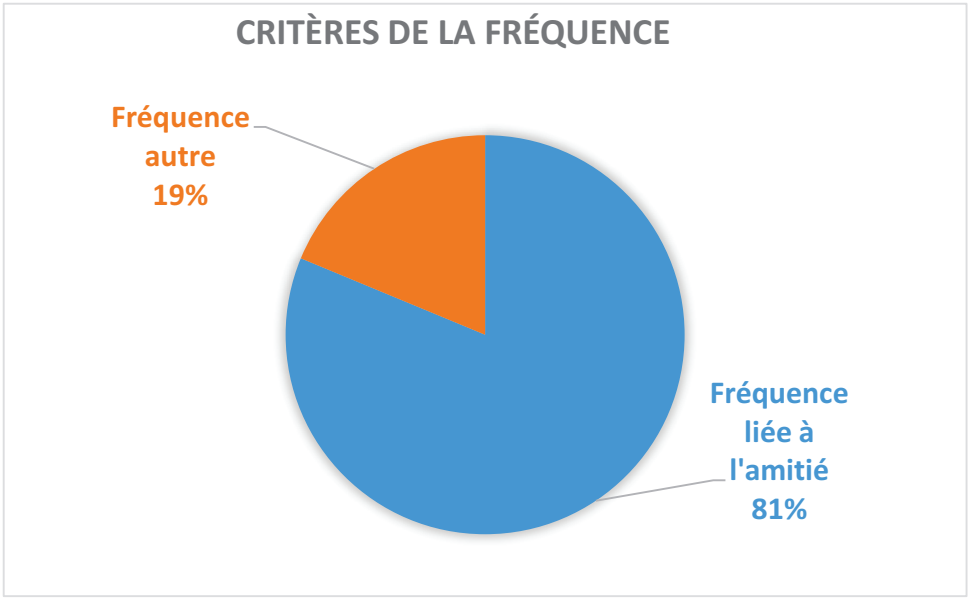


Figure 41. Représentation graphique d'interdépendance et autonomie

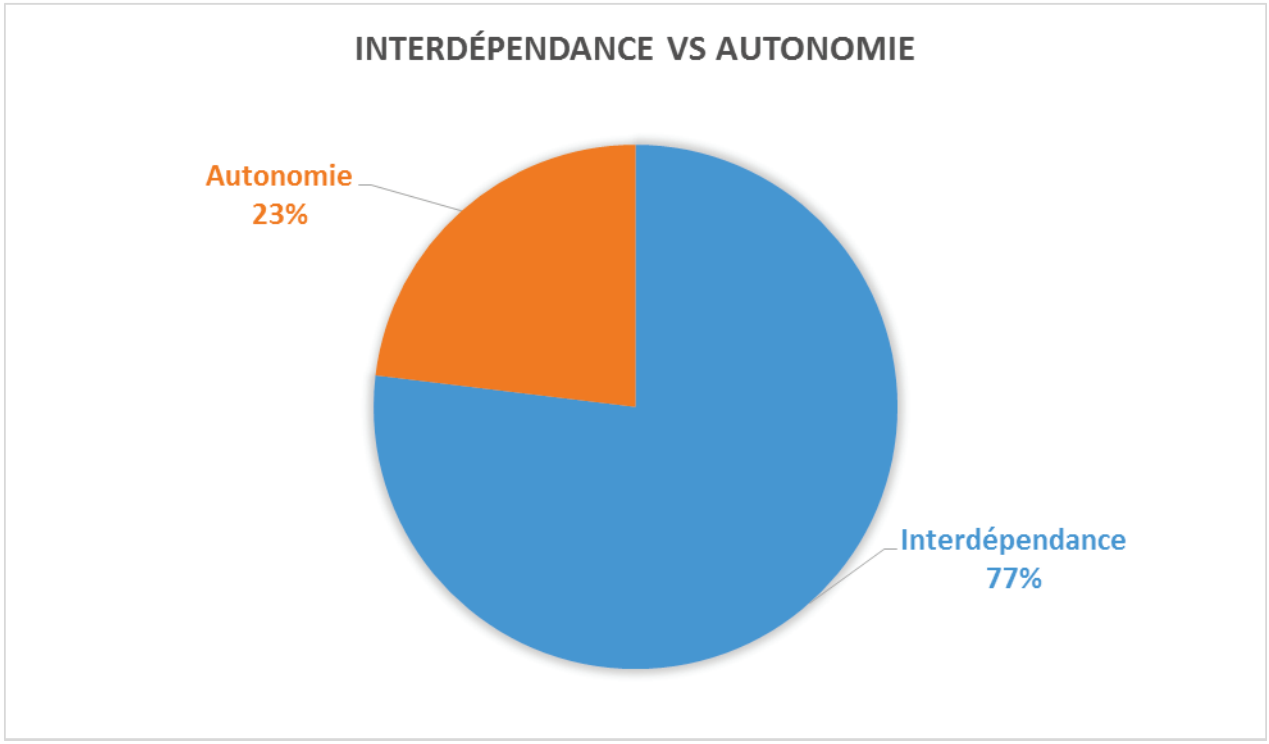


Figure 42. Représentation graphique de l'analyse de contenu pour la construction de la norme sociale appliquée et reconnue dans le secteur du bâtiment

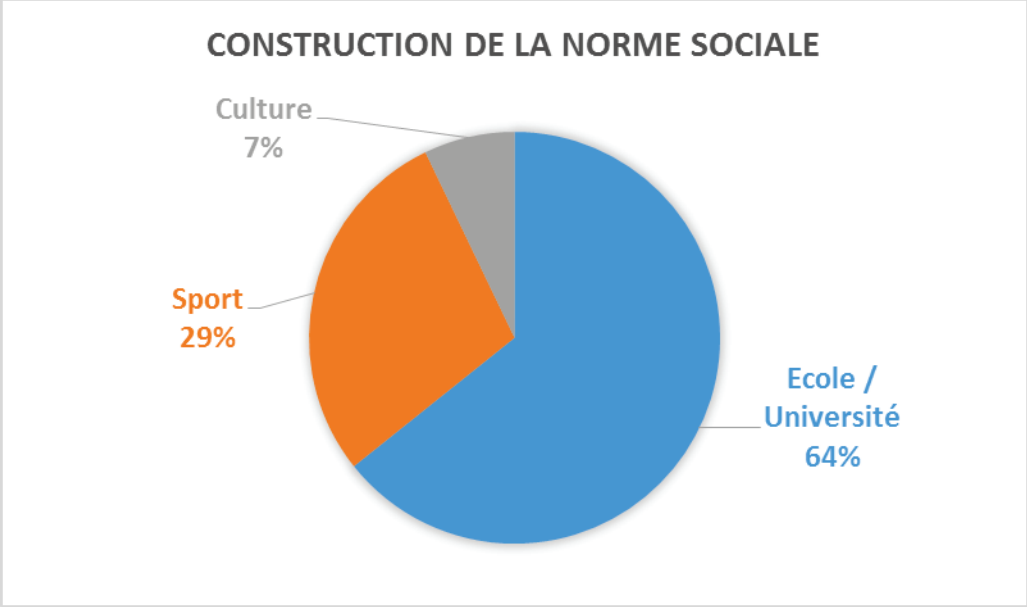


Figure 43. Représentation synoptique de l'analyse et de la mesure de la construction du capital social dans le secteur du bâtiment

Figure 53. Représentation synoptique de l'analyse et de la mesure de la construction du capital social dans le secteur du bâtiment

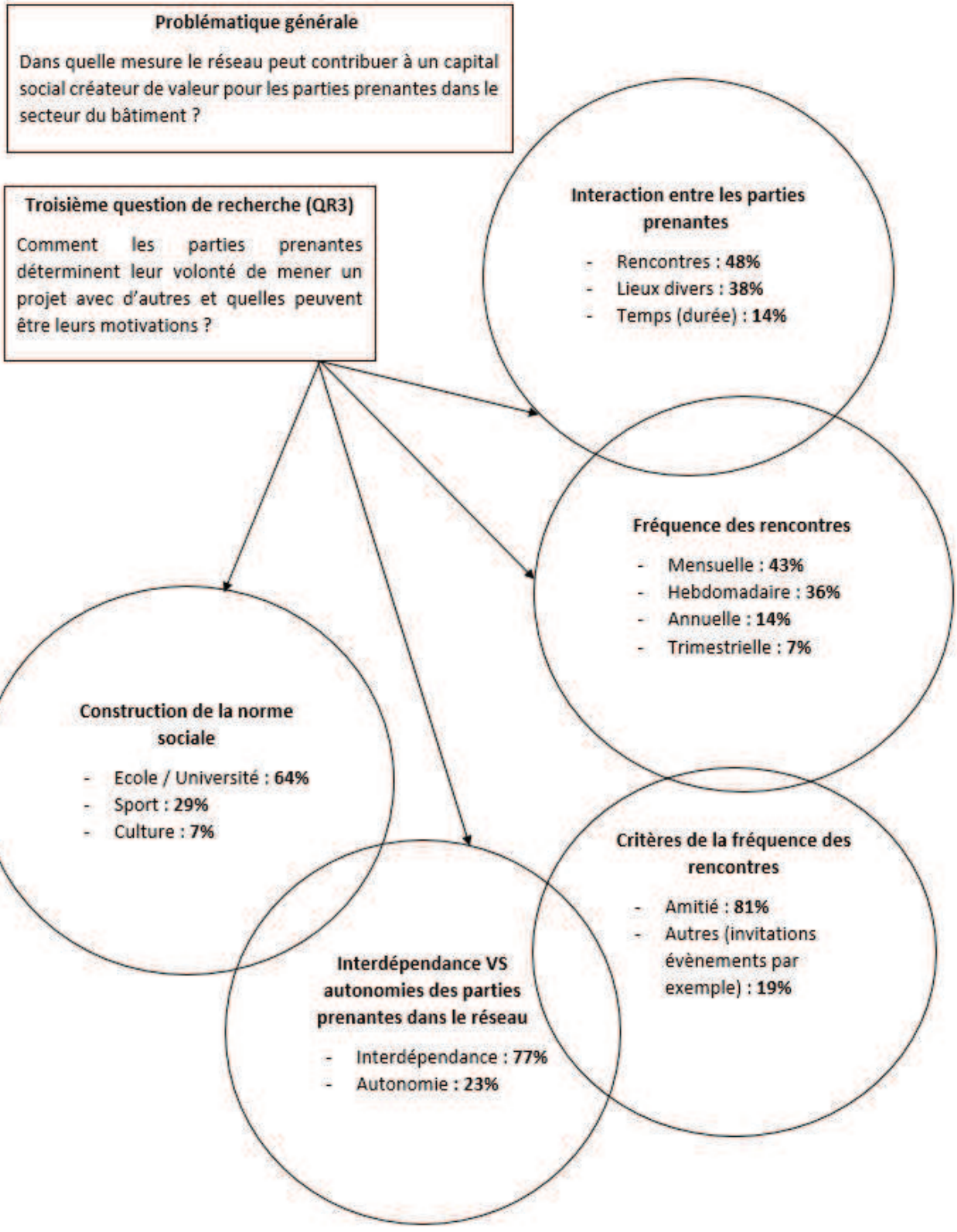


Figure 44. Représentation graphique des critères d'exclusion qui peuvent engendrer des inégalités entre les acteurs

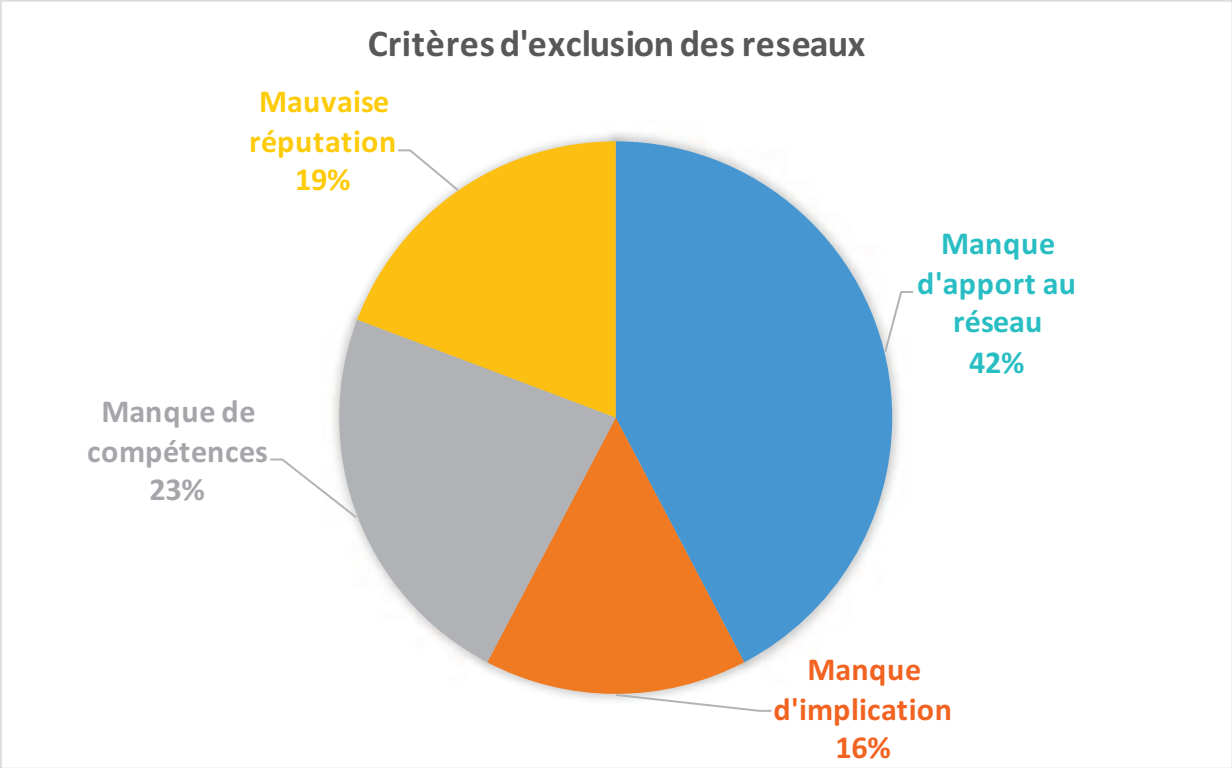


Figure 45. Représentation graphique des difficultés rencontrées par les acteurs par rapport à l'exclusion

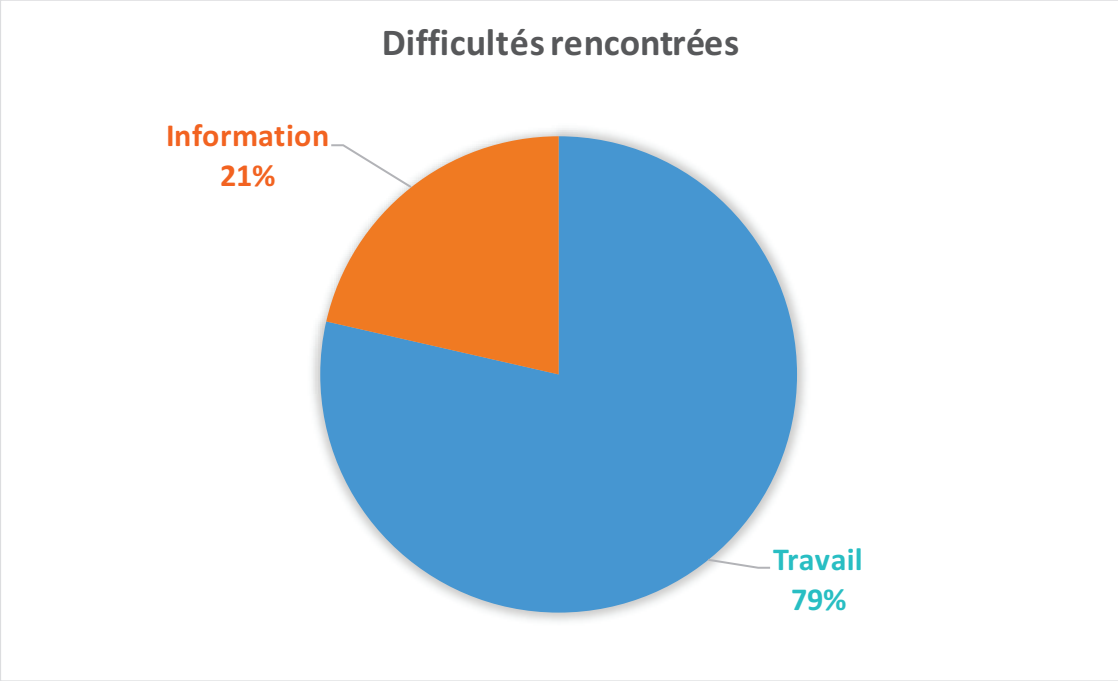


Figure 46. Représentation graphique sur la pratique du lobbying dans le secteur du bâtiment

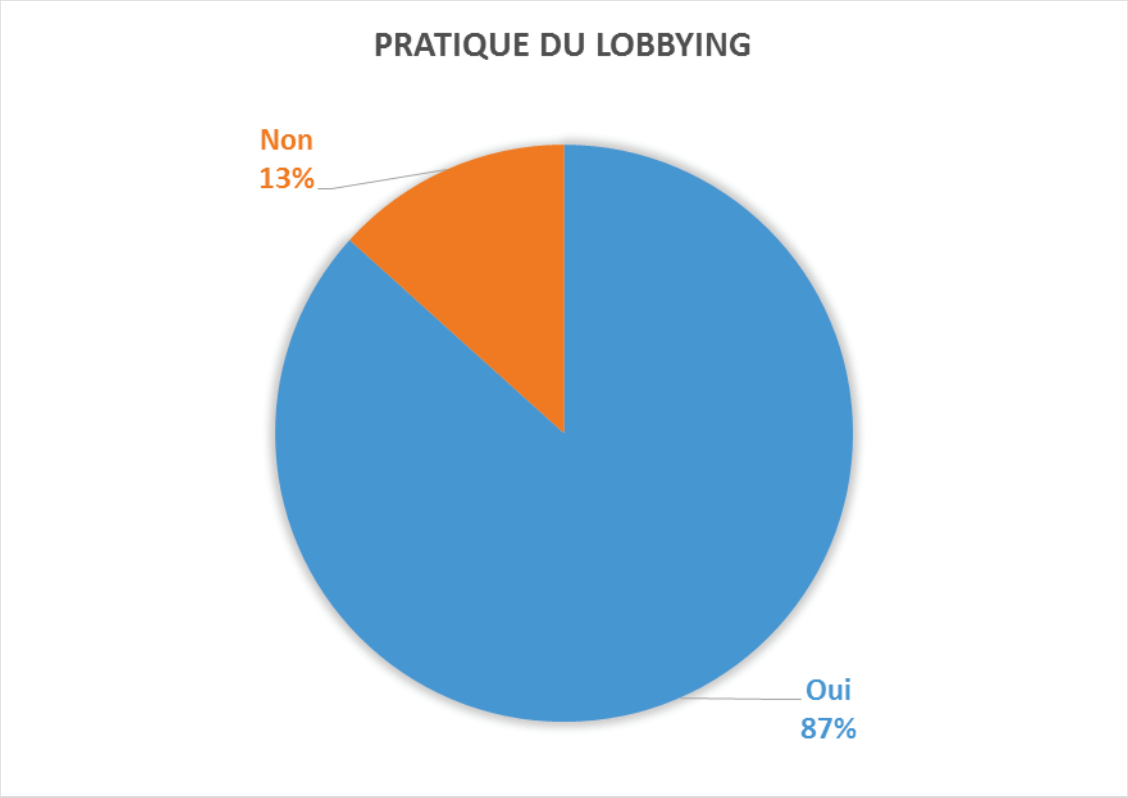


Figure 47. Représentation graphique sur les opportunités et les menaces du lobbying dans le secteur du bâtiment

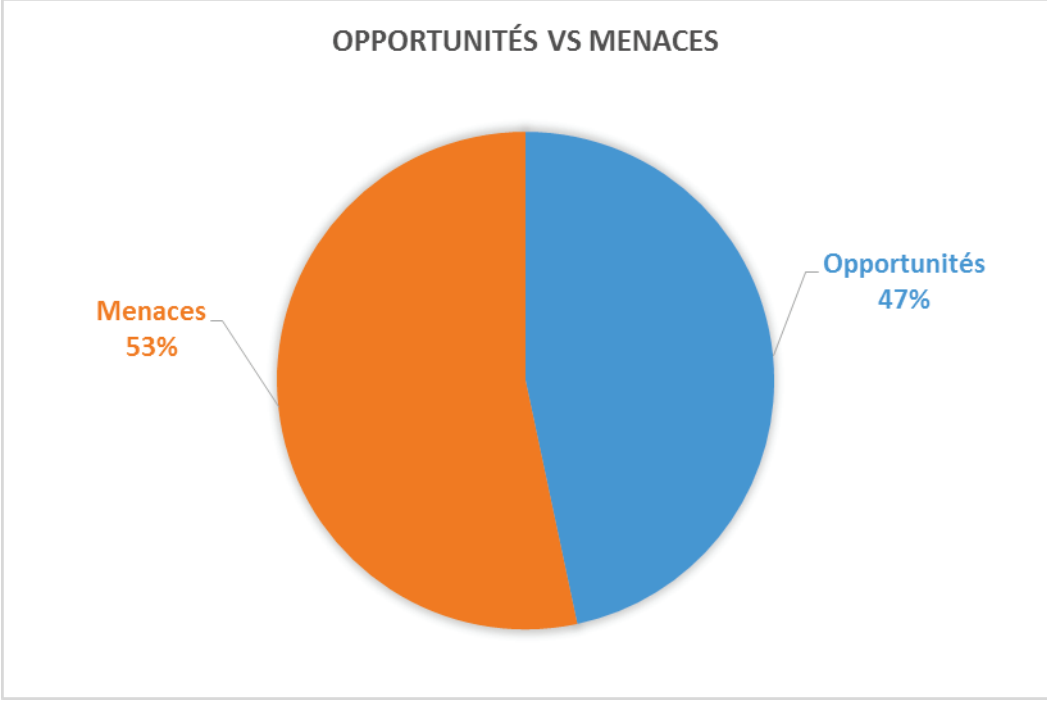


Figure 48. Représentation graphique des connexions géographiques entre les réseaux

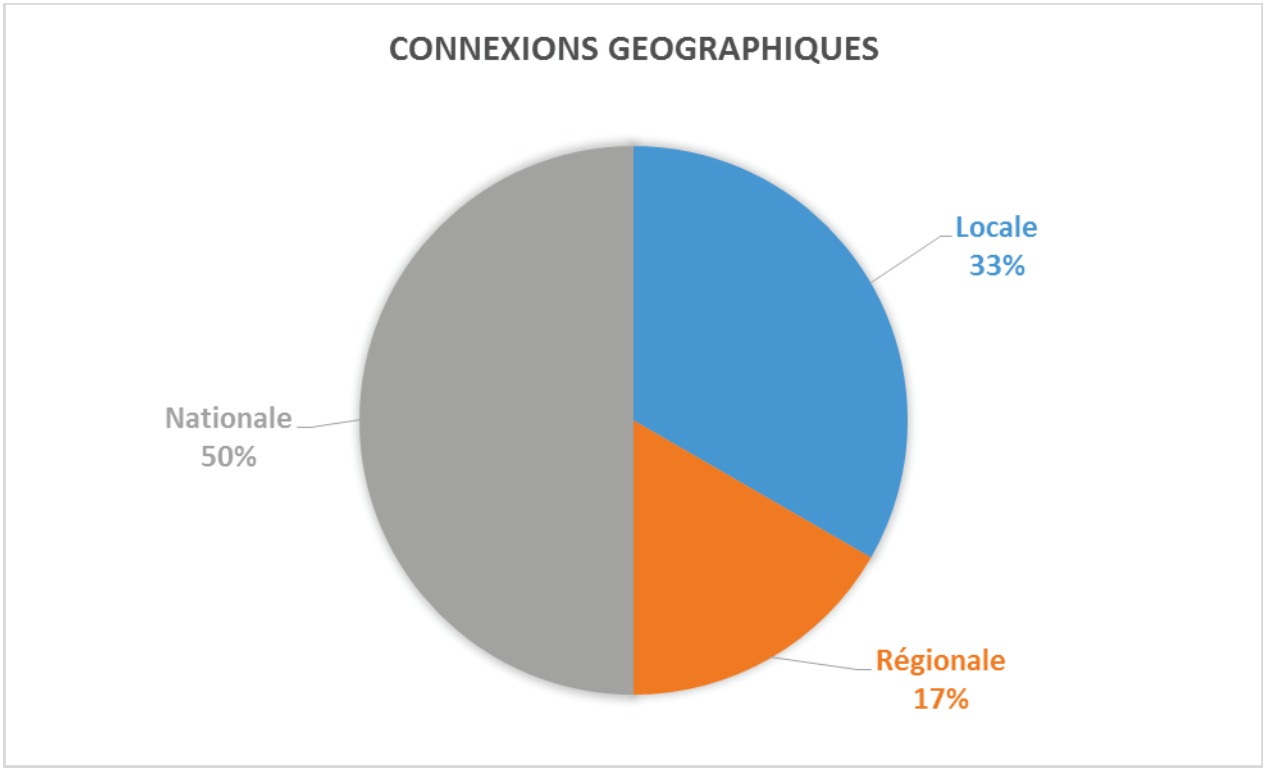


Figure 49. Représentation graphique de la corruption

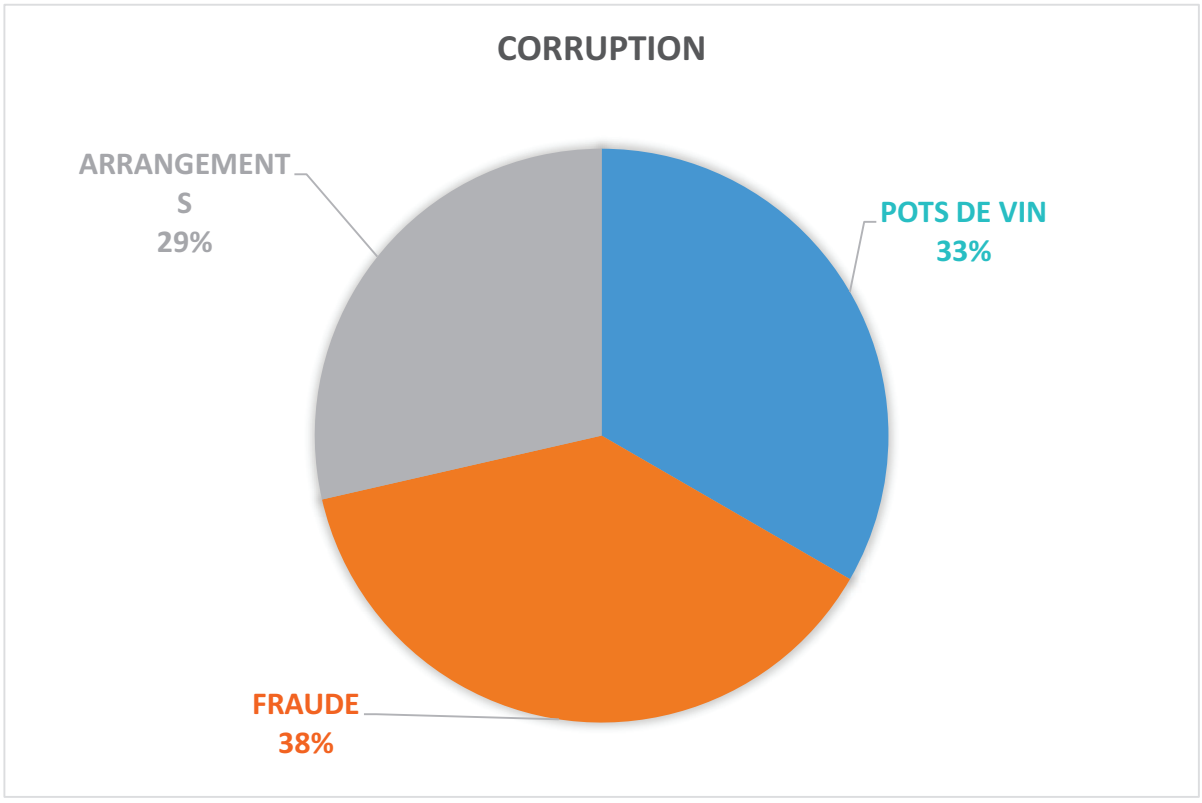


Figure 50. Représentation graphique pour le racket dans le secteur du bâtiment

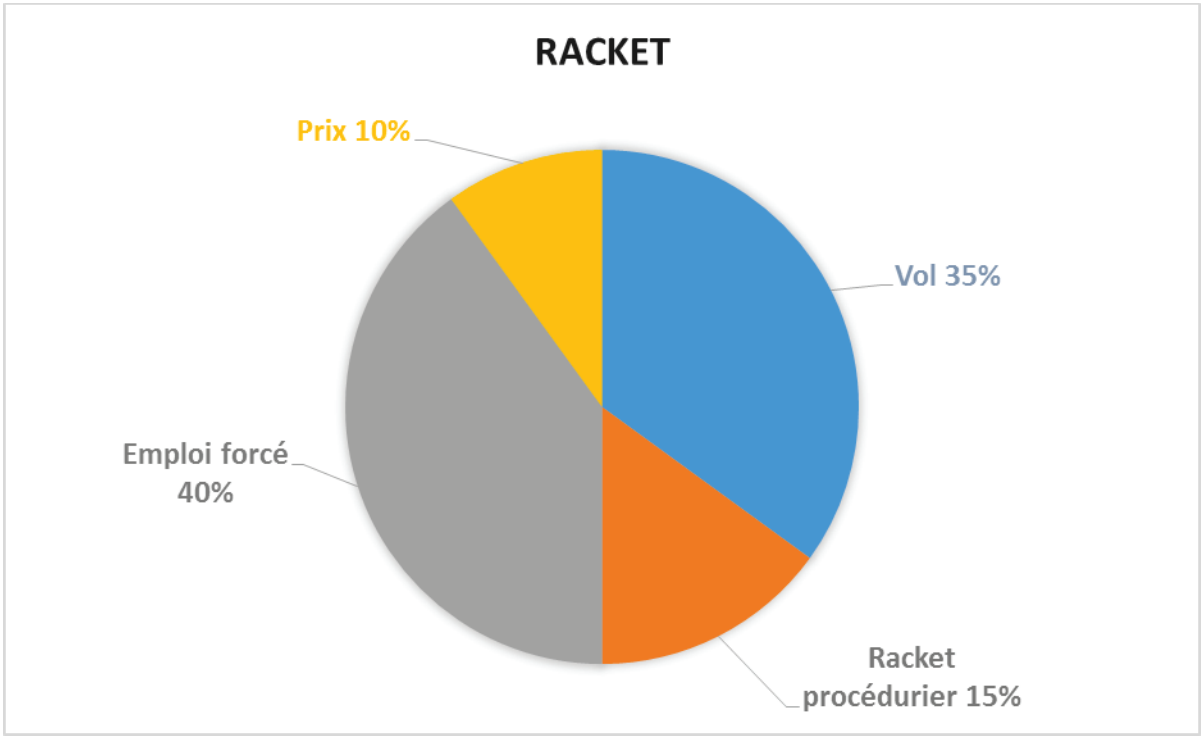


Figure 51. Représentation synoptique de l'analyse sur les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment

Figure 54. Représentation de l'analyse sur les menaces du capital social dans le secteur du bâtiment

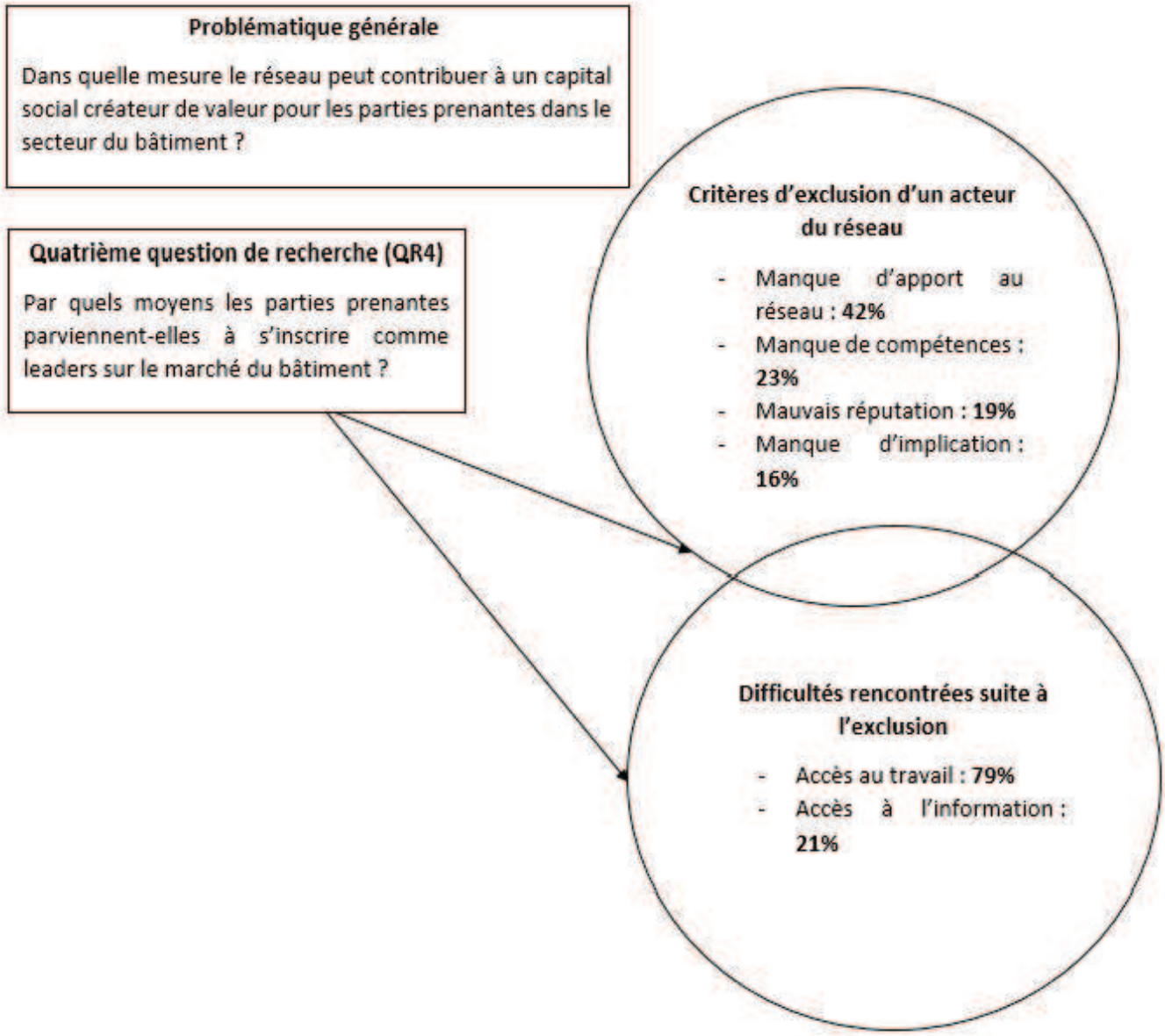


Figure 52. Représentation synoptique de l'analyse des menaces du capital social dans le secteur du bâtiment : le lobbying, la corruption et le racket

Figure 55. Représentation synoptique de l'analyse des menaces du capital social dans le secteur du bâtiment : le lobbying, la corruption et le racket

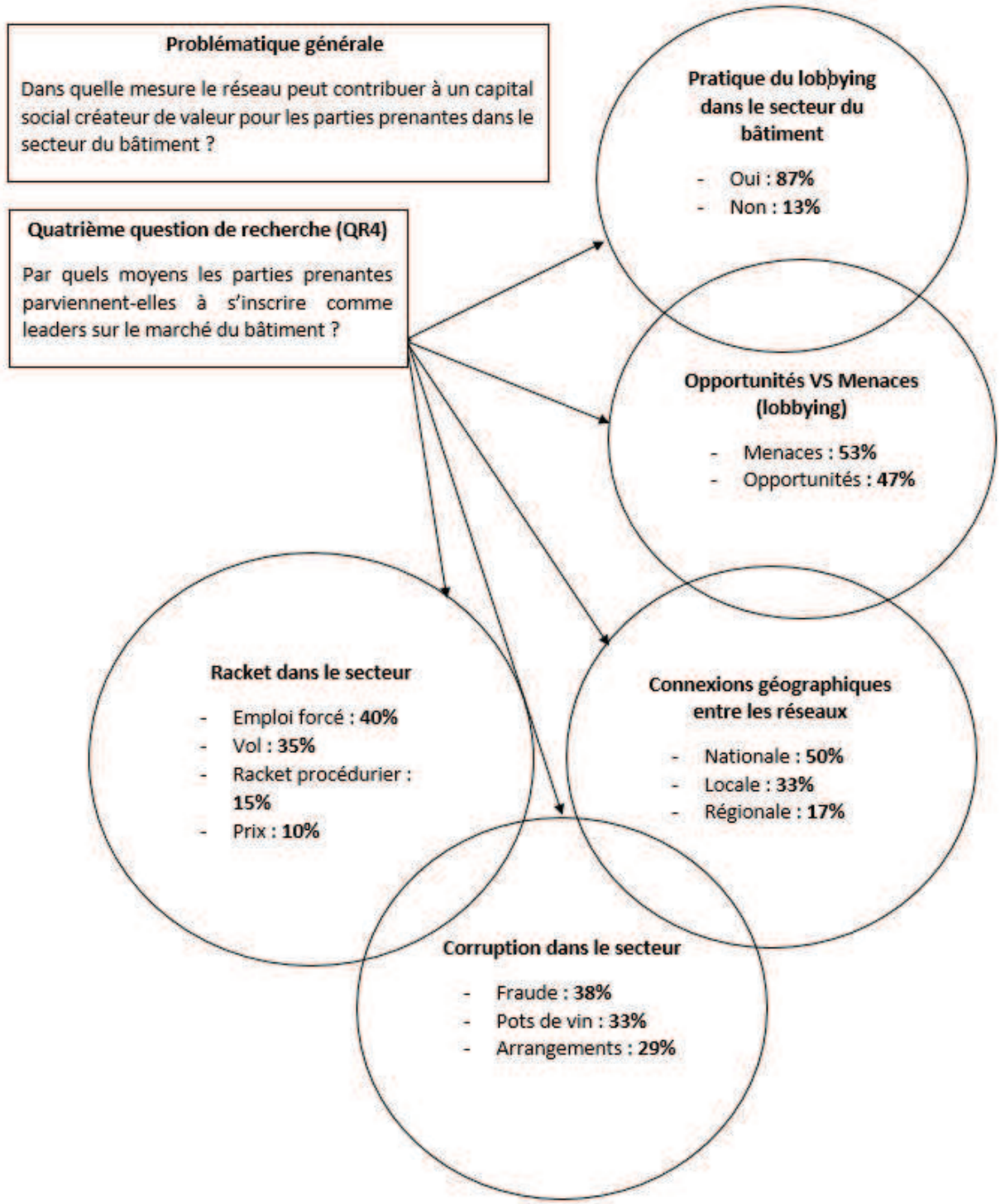


Figure 56. Représentation graphique des sous-variables de la résistance à appliquer les démarches

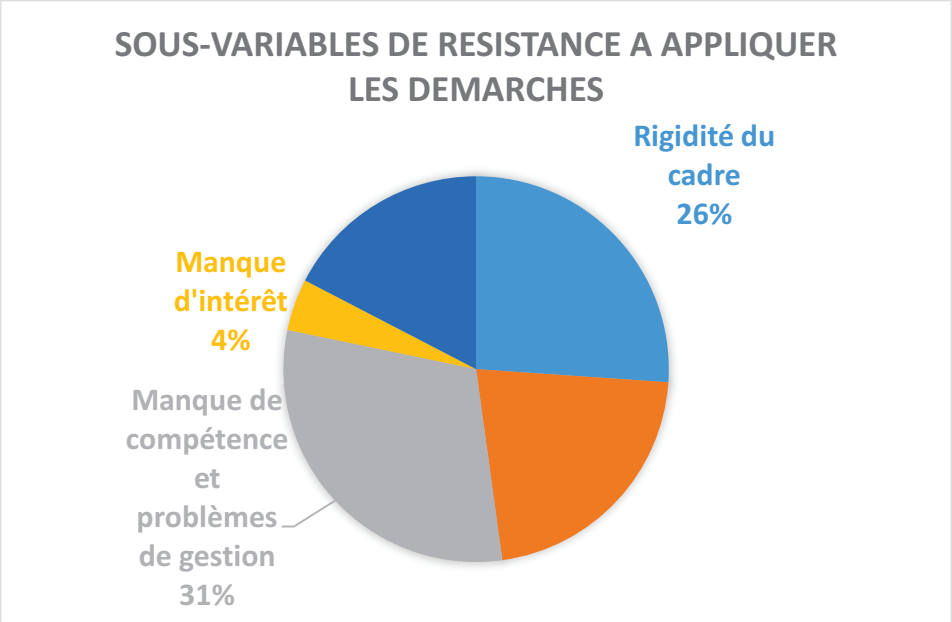


Figure 57. Représentation du fonctionnement de la démarche ECCORA®

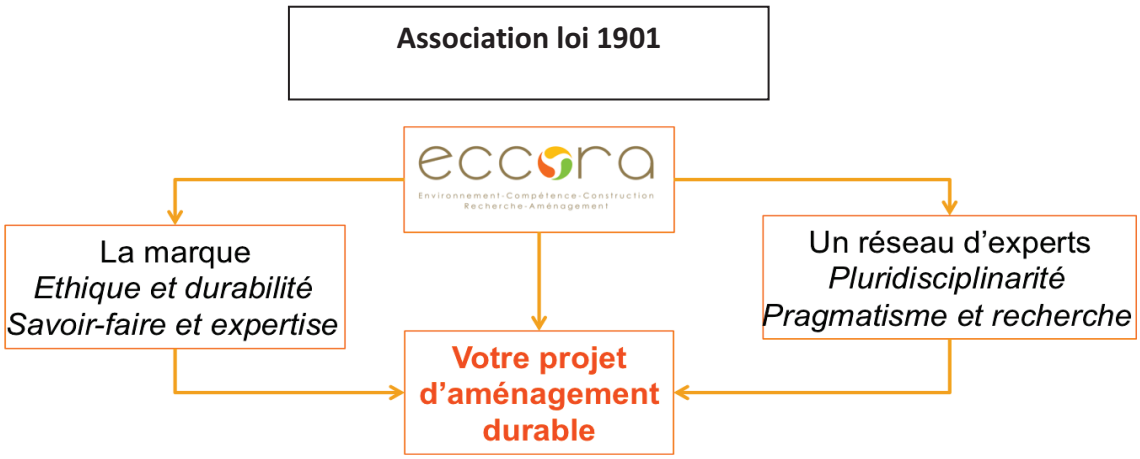
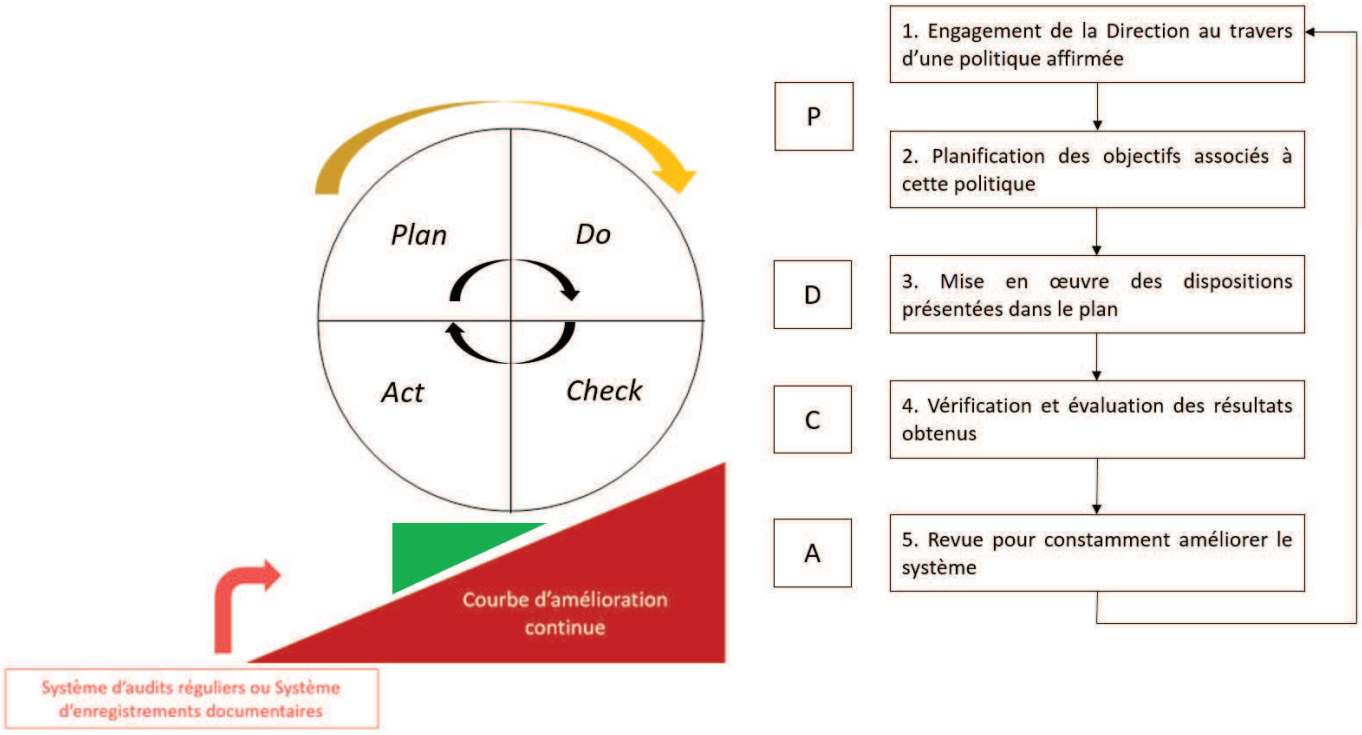


Figure 58. Roue de Deming, symbole de l'amélioration continue



Source. FERNANDEZ. A., (n.d). « Méthode de gestion de la qualité : la roue de Deming et le PDCA », en ligne.

Figure 59. Les enjeux communs du Système de Management Intégré Responsable d'ECCORA

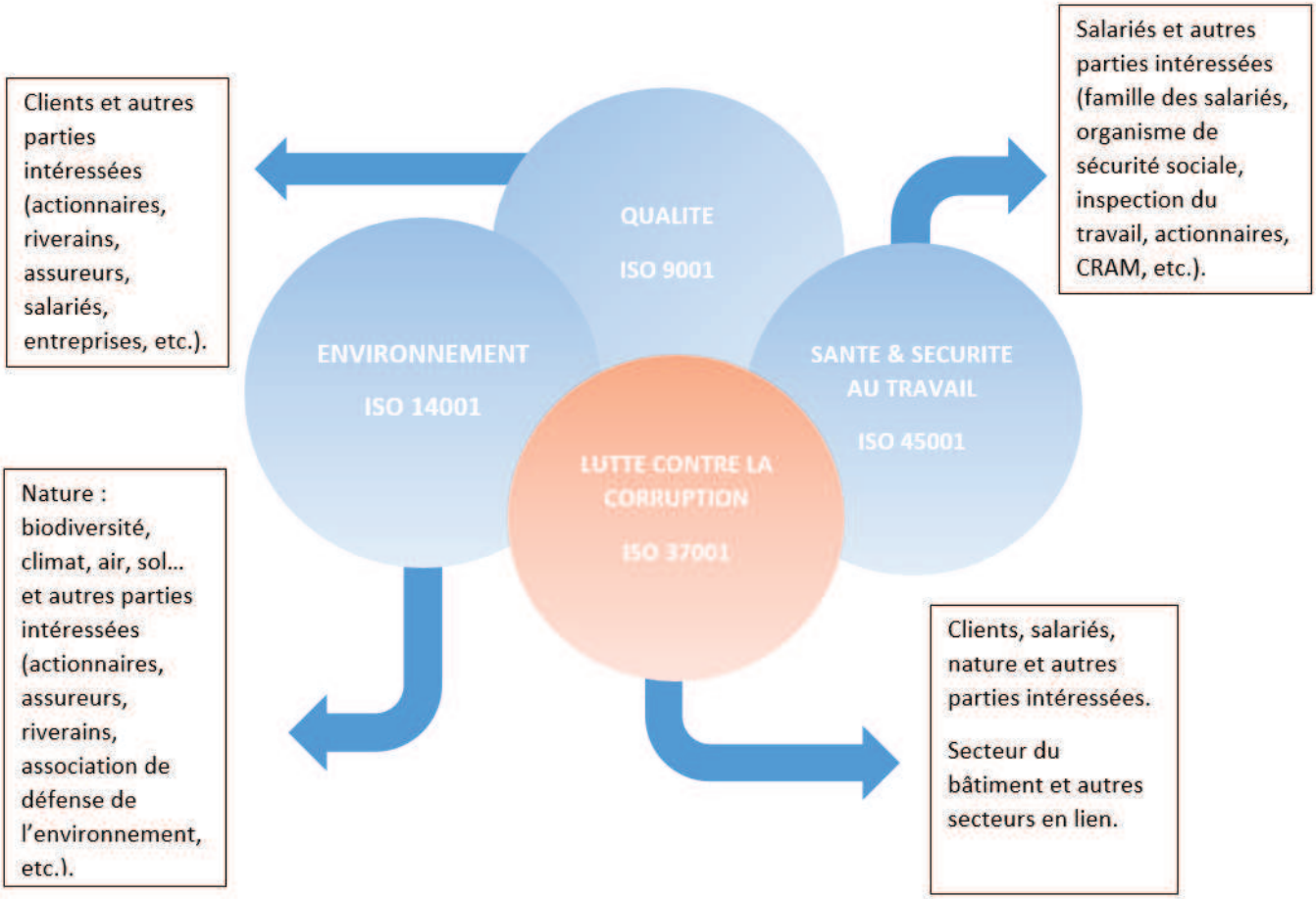
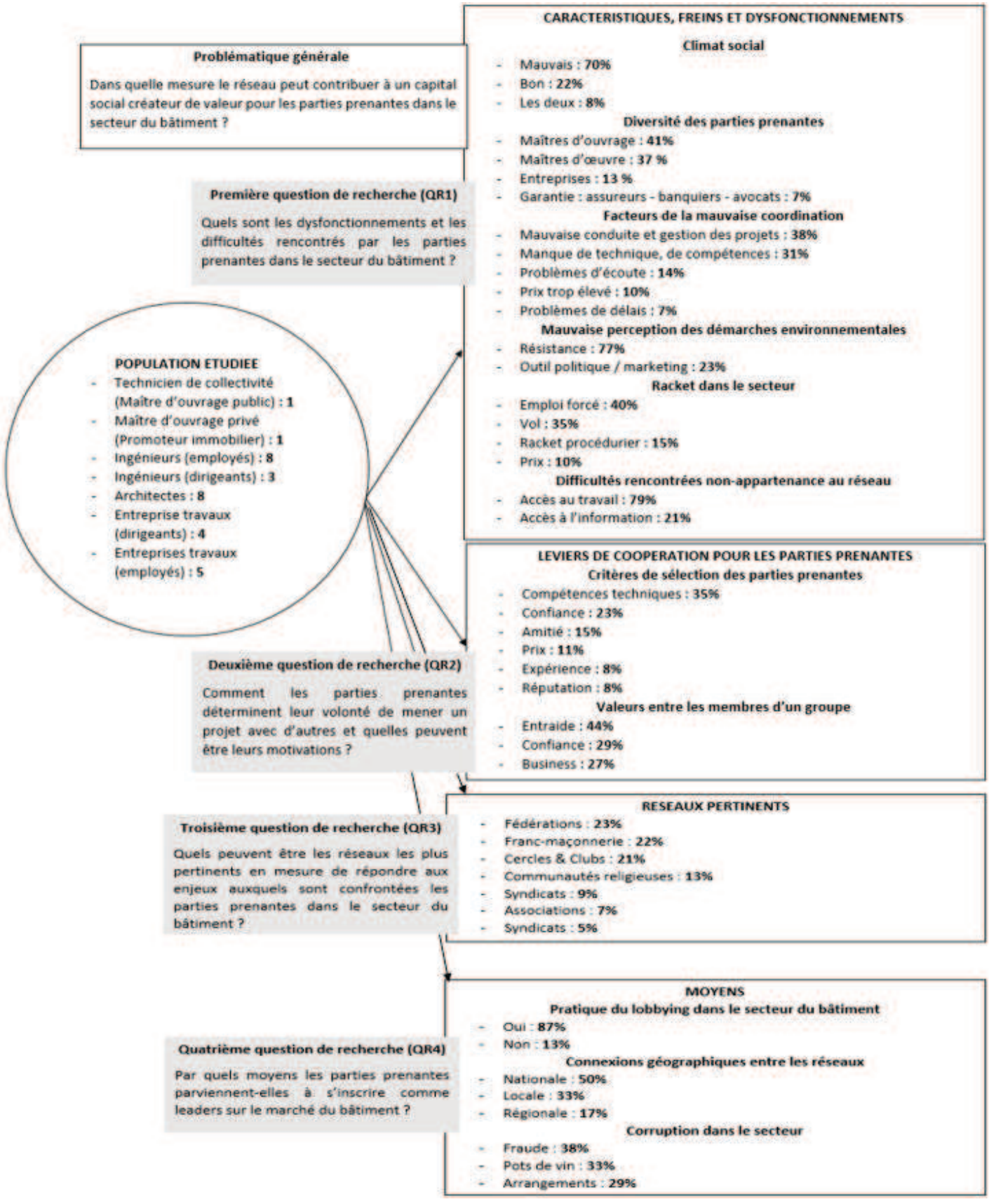


Figure 60. Représentation synoptique générale des résultats par rapport à la **problématique générale et aux sous-questions de recherche**



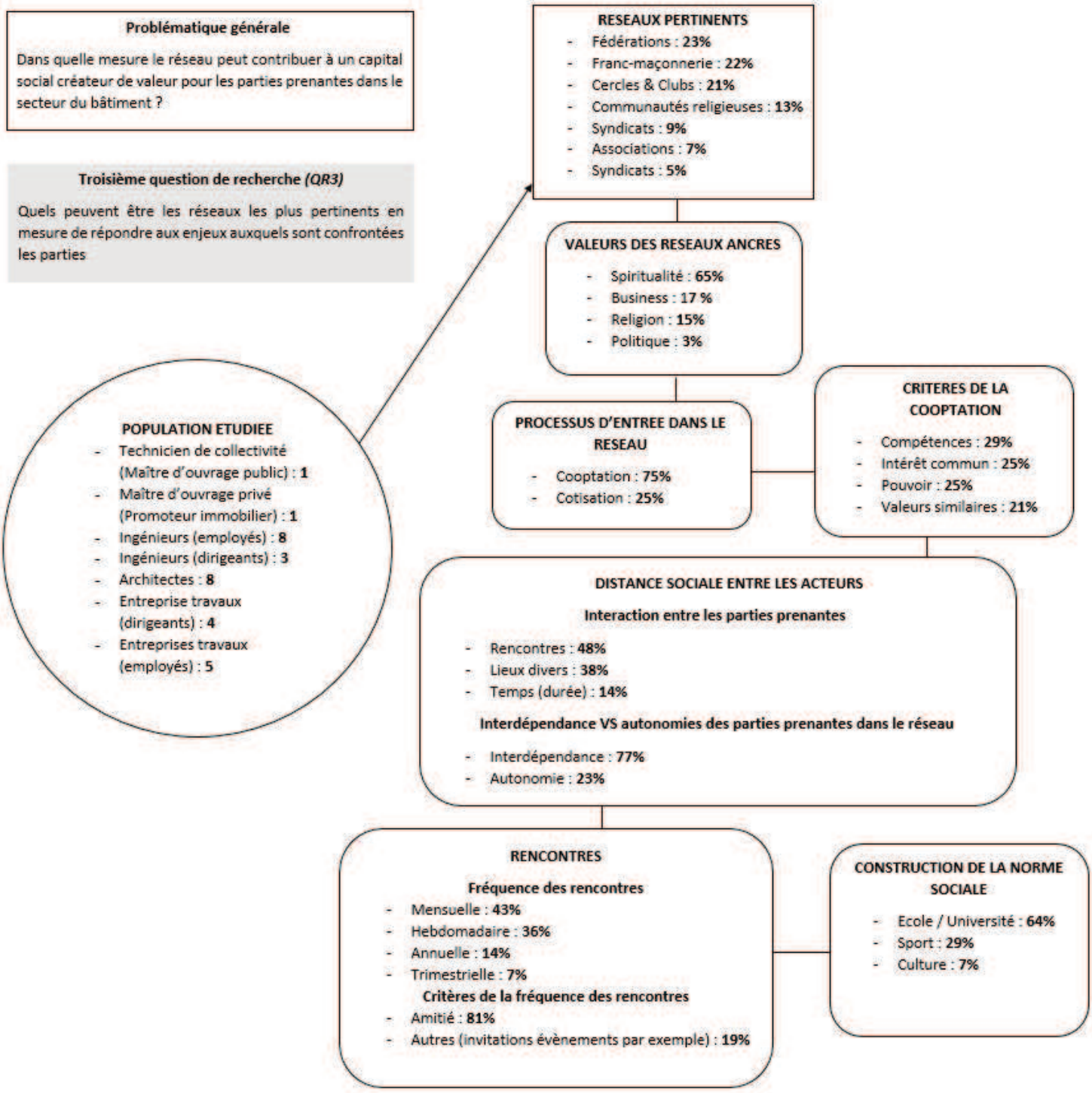


Figure 61. Représentation synotpique des résultats concernant les « réseaux pertinents »

Figure 62. Représentation synoptique des résultats concernant l'apport des réseaux dans la construction du capital social ainsi que les avantages du capital social (« réseaux pertinents »

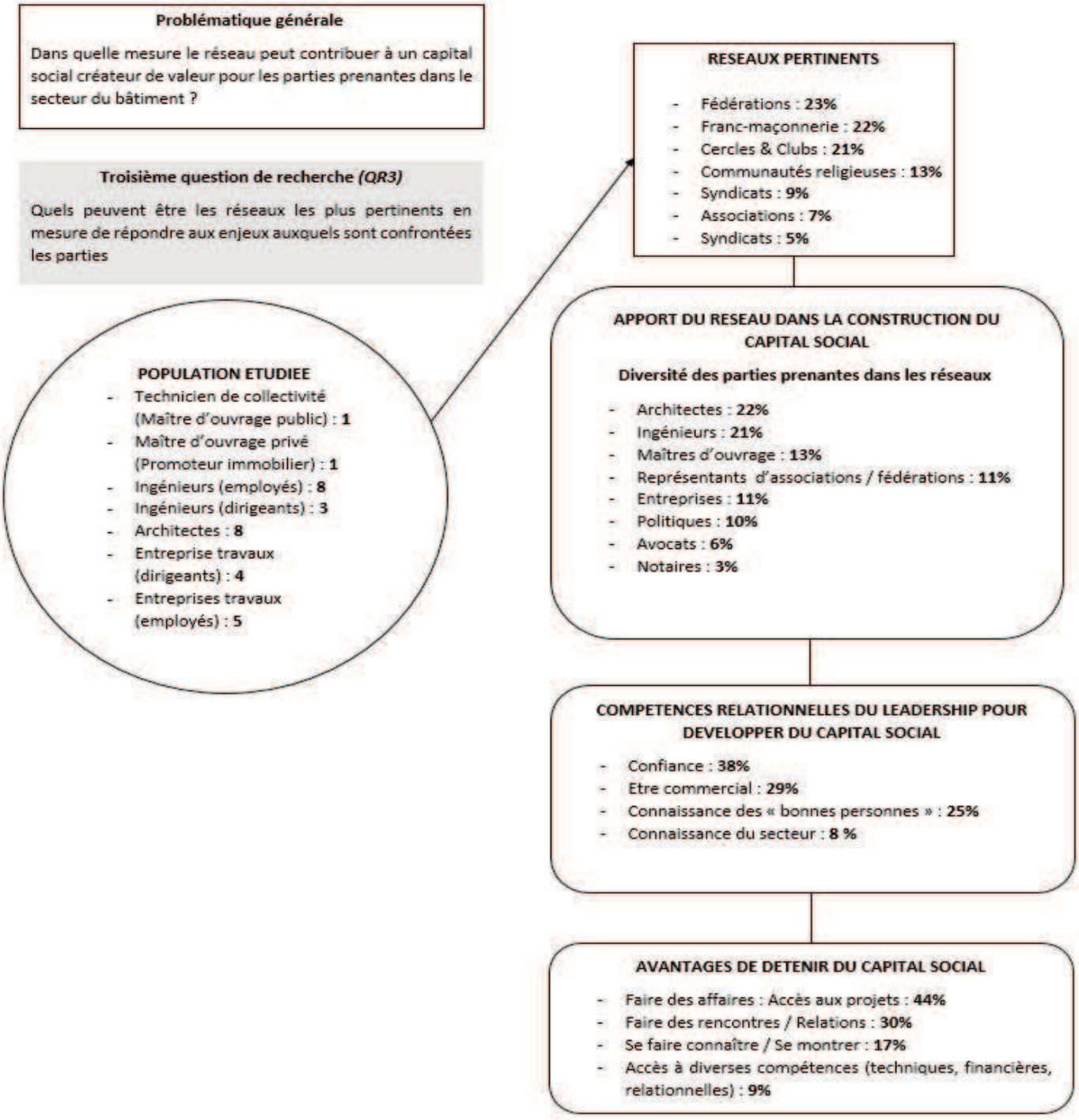


Figure 63. Représentation synoptique des résultats concernant les « moyens »

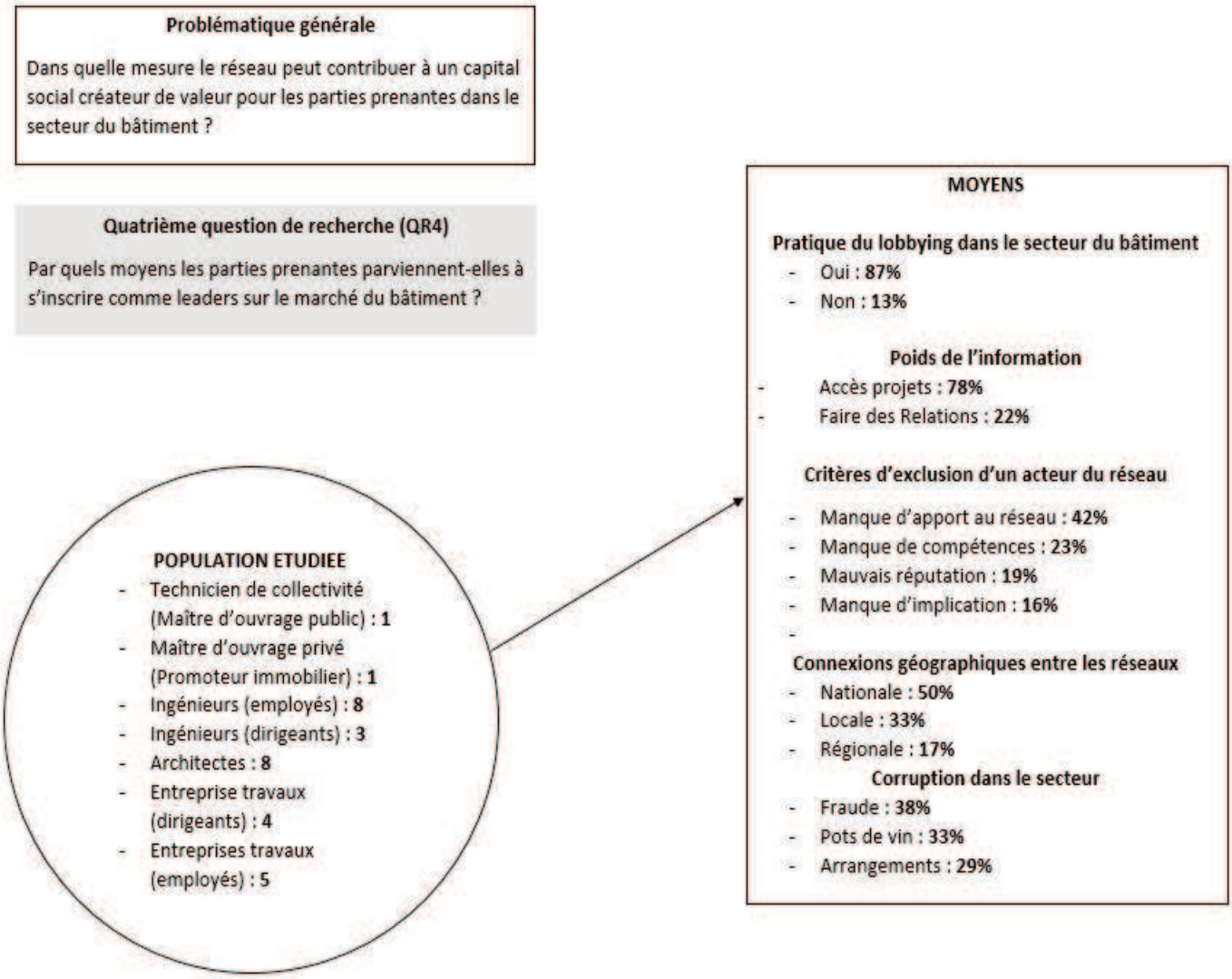
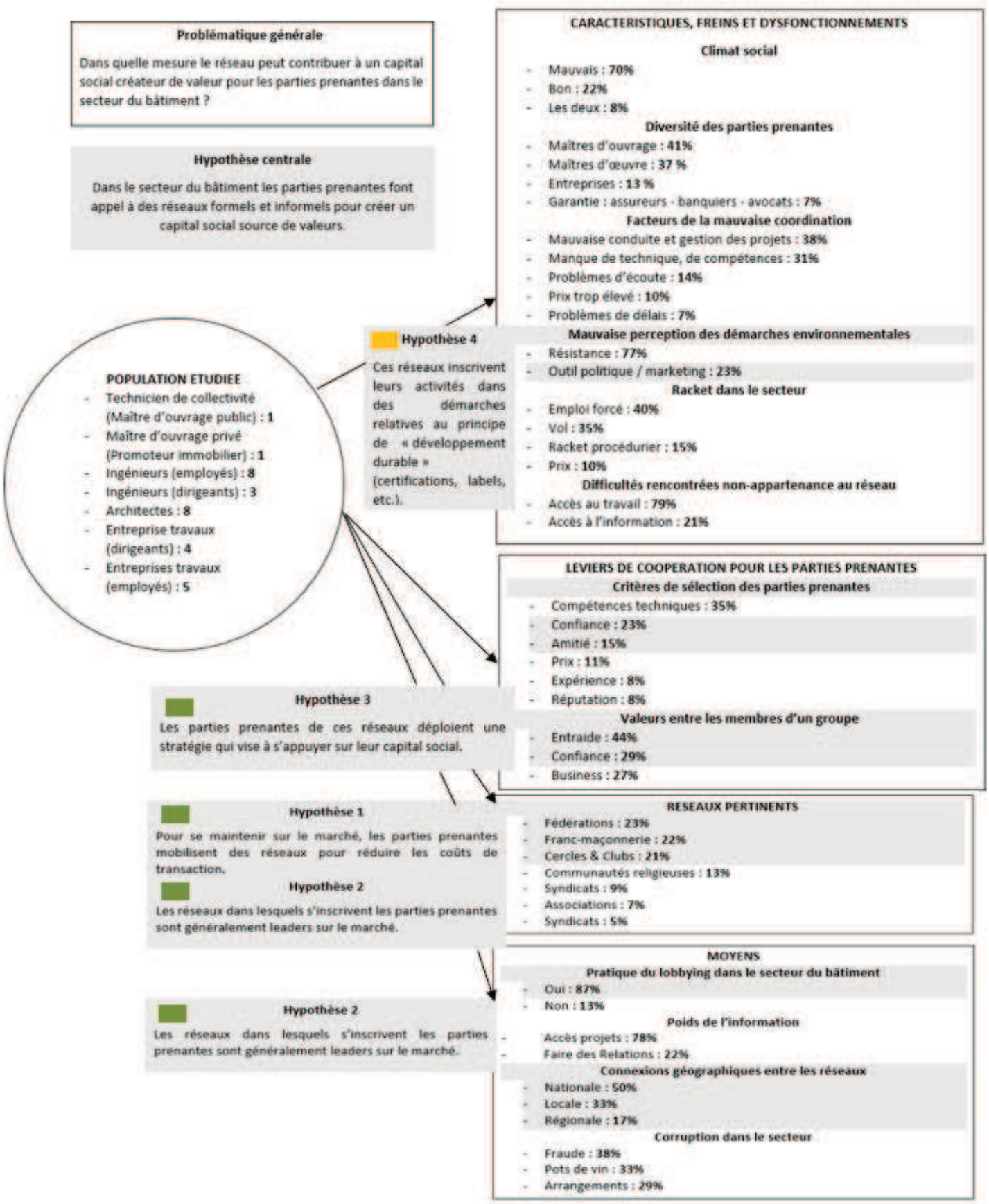


Figure 64. Confrontation des hypothèses (hc, h1, h2, h3 et h4) aux résultats



RESUME – ABSTRACT

Cette thèse contractualisée dans le cadre d'une convention CIFRE avec un bureau d'études techniques et le laboratoire de recherche CORHIS, traite de **l'apport des réseaux dans la construction du capital social pour un management responsable dans le secteur du bâtiment, en Région Occitanie. Elle s'inscrit dans une logique managériale** et porte sur la question de recherche suivante : ***Dans quelle mesure le réseau peut contribuer à un capital social créateur de valeur pour les parties prenantes dans le secteur du bâtiment ?*** A partir d'une revue de la littérature et d'une étude empirique réalisée auprès d'une trentaine d'acteurs (architectes, ingénieurs, dirigeants, conducteur de travaux, technicien au service urbaniste [collectivité], la thèse montre qu'outre les deux modes de coordination **(marché / hiérarchie)** proposés par l'école de l'économie institutionnelle **(Coase, 1937 ; Williamson, 1975)**, une autre forme de coordination est possible à travers le développement de réseaux formels et informels. Cette ***forme de coordination hybride*** **(Williamson, 1991)** observée dans le secteur du bâtiment de la Région Occitanie, donne un nouvel éclairage de la théorie néo-institutionnelle proposée par **Williamson (2000)**. Ces réseaux correspondent à la construction de relations de **confiance (Putnam, 1995 ; Coleman, 1988)** entre les acteurs du secteur et se basent notamment sur un partage de valeurs et de normes pour donner ensuite naissance à une ressource nommée : **capital social (Bourdieu, 1986 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1995)**. Cette ressource peut influencer **la gestion des coûts de transaction (Williamson, 1975)**, et plus particulièrement les réduire. Cependant, si le capital social peut apporter des **avantages** aux acteurs du secteur qui en détiennent **(Lin, 2001)**, il peut dans un même temps engendrer des ***« effets obscurs »*** **(Portes et Landolt, 1996)** s'il n'est pas bien géré.

Mots clefs*: Réseau – Capital social – Coûts de transaction – Management responsable RSE - Leadership*

This PhD contractualized within the framework of a CIFRE agreement with a technical design office and the CORHIS research laboratory, covered on **the contribution of networks in the construction of social capital for responsible management in the construction industry in Occitanie area, France**. We have built our thinking from the managerial reason. It focuses on the following research question: ***How the network can contribute to a social capital value for stakeholders in the construction industry ?*** Based on the literature and an empirical study of networks in the construction industry that has been lead amongst 30 actors such as (architects, engineers, executives, site supervisors, urbanism services technician). The PhD shows that, in addition to the two modes of coordination (**market / hierarchy**) proposed by the school of institutional economics **(Coase, 1937, Williamson, 1975)**, another form of coordination is possible through the development of formal and informal networks. This form of ***hybrid coordination*** **(Williamson, 1991)** observed in the construction industry in Occitanie area, sheds new light on the neo-institutional theory proposed by **Williamson (2000)**.These networks are the result based on **trust relationships (Putnam, 1995, Coleman, 1988)** between the people of the construction industry, including **shared values and standards,** creating a **resource** called: **social capital (Bourdieu, 1986, Coleman, 1988, Putnam, 1995)**. This resource can affect the **management of transaction costs (Coase, 1937; Williamson, 1975)**, and reduce them. However, even if the social capital can bring benefits to stakeholders **(Lin, 2001)** in the construction industry, it can also generate some ***« downside effects »*** **(Portes and Landolt, 1996).**

Keywords: *Networks – Social capital - Transaction costs - Responsible management CSR - Leadership*