



HAL
open science

Adoption symbolique d'un Réseau Social pour entreprise : le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION

Lucas Gabriel Verra, Myriam Karoui, Aurélie Dudézert

► To cite this version:

Lucas Gabriel Verra, Myriam Karoui, Aurélie Dudézert. Adoption symbolique d'un Réseau Social pour entreprise : le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION. AIM 2012 : 17ème Conférence de l'Association Information et Management, May 2012, Bordeaux, France. pp.23. hal-00832842

HAL Id: hal-00832842

<https://hal.science/hal-00832842>

Submitted on 11 Jun 2013

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

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

Adoption symbolique d'un Réseau Social pour entreprise :

Le cas de BOUYGUES CONSTRUCTION

Lucas Gabriel VERRA

Myriam KAROUI

Aurélie DUDEZERT

Ecole Centrale Paris, Laboratoire Génie Industriel

Résumé

Les outils de réseaux sociaux comptent parmi les dernières tendances du web 2.0. Opérationnalisant les méthodes d'analyse des réseaux sociaux, ces outils identifient les relations entre individus et leur permettent d'interagir et d'échanger de l'information informellement. Ces outils suscitent de plus en plus l'intérêt des organisations du fait de leur capacité à faciliter le travail transversal et à améliorer la collaboration informelle entre les acteurs. Toutefois ils sont aussi susceptibles de mettre en évidence la structure informelle de l'organisation et en rendant visible ce qui ne l'était pas, ces outils peuvent avoir des impacts sociopolitiques importants au sein de l'organisation (Star et Bowker, 1995 ; Star et Strass, 1999) et conduire les acteurs à re-négocier leur position sociale dans l'organisation. L'objectif de cette recherche est d'étudier comment les individus adoptent l'idée de l'implémentation d'un nouvel outil de réseau social dans une entreprise industrielle française. Au travers de l'étude du cas BOUYGUES CONSTRUCTION, nous étudions l'adoption symbolique d'un outil de RSE par les acteurs. En adoptant la théorie du signal et du symbole de Feldman et March (1981), nous identifions que le projet de déploiement d'un RSE a été perçu par les acteurs comme étant à la fois un signal traduisant la volonté de l'entreprise d'évoluer vers un modèle d'organisation moins formel et plus collaboratif et un symbole d'une mutation sociale qu'il faut intégrer mais qui conduit moins les acteurs à re-négocier des positions sociales qu'à défendre le mode de fonctionnement actuel de BOUYGUES CONSTRUCTION.

Mots-clés : Réseaux sociaux d'entreprise, capital social, symbole, signal, Organisation 2.0.

Abstract

Social Networks Systems (SNS) are among the latest trends of web 2.0. Based on Social Network Analysis' methods, these tools identify the relationships between individuals and allow them to interact and exchange information informally. These tools are attracting more and more organizations' interest because of their ability to facilitate actors' work and to improve cross functional collaboration between actors. However these tools are also likely to highlight the informal structure of the organization and making visible what was hidden and therefore these tools may have significant social and political impacts within the organization (Bowker and star, 1995; Star and Strass, 1999) and lead actors to re-negotiate their social positions in the organization. In this context, the objective of this research is to study how individuals adopt the idea of implementing a new social networks tool in a company. Through a case study within BOUYGUES CONSTRUCTION, we study the symbolic adoption of a SNS tool by the actors. By adopting the theory of signal and symbol of Feldman and March (1981), we have identified that the planned deployment of a SNS was perceived by actors as being both a signal expressing the willing of the organization to move towards a more collaborative model and a symbol of social change that organization have to integrate. Nevertheless the deployment of a Social Network tool is more leading actors to defend the current operating mode of BOUYGUES CONSTRUCTION than to re-negotiate their social positions.

Keywords: Social Networks Systems, social capital, symbol, signal, Organization 2.0.

Introduction

Depuis 2005, les technologies de réseaux sociaux ou Social Network Systems (SNS) se sont déployées partout dans le monde et ont été adoptées par les internautes avec une vitesse sans égale pour des technologies de l'information. En moins de 8 ans, 12 % de l'humanité s'est inscrite sur le réseau social Facebook, et en Avril 2010 le journal *Les Echos* soulignait que 100% des étudiants américains avaient un compte sur ce réseau social. Ces technologies ont aussi accompagné certaines mutations sociales et politiques de pays émergents et leur rôle a été largement souligné dans la révolution arabe de 2011 par exemple. Ce phénomène commence petit à petit à s'introduire dans le monde professionnel mais les entreprises restent prudentes quant à l'implémentation de ces Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) au sein de leurs organisations. De fait pour la première fois, des technologies sont accessibles aux individus massivement avant qu'elles ne soient prises en main par l'entreprise. Si on observe les précédentes disruptions technologiques (téléphone, fax, internet etc.) les entreprises furent motrices (et donc contrôleuses) de leur déploiement. Dans le cas des technologies web 2.0 et plus particulièrement des technologies de réseaux sociaux le phénomène a été inversé et les entreprises s'interrogent sur l'opportunité de déployer ce type de technologies pour améliorer leurs pratiques de travail.

Du fait de leur popularité incontestable dans la sphère privée (Roblyer et al. 2010), les outils de réseaux sociaux suscitent de plus en plus l'intérêt du monde scientifique (Pempek et al., 2009 ; Nov, 2009 ; Boyd & Ellison, 2007 ; Richter et al., 2011). Ces technologies sont définies comme « *un service accessible à travers le web et qui permet aux individus de se créer un profil public ou semi-public dans un système borné et de construire une liste d'autres utilisateurs avec qui ils partagent une connexion et des vues transverses de leurs listes de connexion et de celles construites par les autres utilisateurs à travers le système.* » (Boyd & Ellison, 2007). Cette définition insiste sur le fait que sur le web, l'utilisateur a une participation constructive pour définir et expliciter ses connexions qui le lient vers d'autres utilisateurs connectés sur le système (cooptation). Nov (2009) précise cette idée en définissant les technologies de réseaux sociaux par la formation d'une communauté en ligne caractérisée par une alimentation du contenu par l'utilisateur lui-même. La fonctionnalité principale des sites de réseaux sociaux est celle du réseautage ou « Networking ». La littérature (Vasaloua et al., 2010) différencie deux types de réseautage : le « social browsing » et le « social searching ». Le « social browsing » consiste à développer de nouveaux liens qui dépassent les frontières du monde hors ligne. Le « social searching » vise à établir des liens en ligne avec les connaissances acquises dans le monde réel. De ce fait un outil de réseau social est la représentation du capital social d'un individu. Le capital social est l'ensemble des ressources soutenues par l'ensemble des connexions qu'entretient un individu (Nahapiet and Ghoshal, 1998). L'ensemble de ces liens interpersonnels sont souvent mobilisés par l'individu pour accéder à certains avantages (Cross et al., 2002 ; Burton et al., 2010) tels que le pouvoir (Brass, 1984), le leadership (Sparrowe & Lidden, 1997), la mobilité

(Boxman et al., 1991), l'employabilité (Fernandez et al., 2000) et la performance de l'équipe (Burton et al., 2010). Le capital social peut aussi permettre d'assurer le développement d'un mieux vivre ensemble (Putnam, 2001 ; Coleman, 1988) ou encore de faire accroître son pouvoir et son influence dans l'organisation (Bourdieu, 1980 ; 1985).

Autant la popularité de ces outils de réseaux sociaux est incontestable dans la vie privée, autant leur implémentation dans des environnements professionnels en est encore aux prémices. Ces technologies sont particulièrement utiles pour faciliter les collaborations inter-services et les relations informelles au sein des organisations (Cross, Parker and Borgatti, 2002). Opérationnalisant les méthodes d'analyse des réseaux sociaux (Angot & Josserand, 2003), elles identifient les relations entre individus et leur permettent d'interagir et d'échanger de l'information informellement. Elles sont donc susceptibles de mettre en évidence la structure informelle de l'organisation (Tichy, Tushman et Forbrun, 1979). De fait la coordination et la réalisation du travail au sein des organisations se font en partie à travers un circuit de relations informelles et implicites en contournant les procédures officielles et les chaînes hiérarchiques. Ces relations informelles ont toujours joué un rôle important pour mener l'action collective de l'organisation. Toutefois dans les organisations actuelles flexibilisées et post-bureaucratiques, elles jouent un rôle encore plus central (Lazega, 2006). C'est pourquoi les organisations souhaitent de plus en plus identifier et exploiter ces relations informelles en déployant ces Réseaux Sociaux d'Entreprise (Lecko, 2011 ; Manhes, 2011). Toutefois rendre visible ce qui jusque là ne l'était pas (les relations informelles) peut avoir des impacts sociopolitiques importants au sein de l'organisation (Star & Bowker, 1995 ; Star & Strass, 1999). En mettant en évidence les réseaux informels de chaque acteur de l'organisation, les technologies de réseaux sociaux mettent ainsi en évidence le capital social de chaque acteur. Cette mise en lumière du capital social de chaque acteur pourrait les amener à re-négocier leur position sociale dans l'organisation. La mise en place de ces technologies souligne aussi l'importance accordée par l'organisation aux relations transversales et inter-services et peut de la sorte conduire à questionner la pertinence de l'organisation hiérarchique. Les risques de déstabilisation de l'organisation sont donc à prendre en compte lors du déploiement d'une telle technologie au sein d'une entreprise. Aussi, afin d'anticiper les conséquences sur l'organisation de la mise en place d'une telle technologie, il est intéressant d'analyser comment des individus adoptent l'idée de l'implémentation d'un nouvel outil de réseau social dans l'organisation. Cette acceptation mentale d'un nouveau système est appelée adoption symbolique (Klonglan & Coward, 1970 ; Nah et al., 2004). Au travers d'une étude de cas menée au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION et en s'appuyant sur la théorie du Signal et Symbole de Feldman et March (1981), cet article explore la question de recherche suivante : comment les acteurs d'une organisation adoptent-ils symboliquement un outil de réseau social ?

Le papier est structuré de la manière suivante : une première partie présente les fondements théoriques de la recherche et discute les problématiques d'implémentation de technologies de réseaux sociaux au sein des organisations au regard de la littérature. Dans une deuxième partie,

la méthodologie de recherche est présentée et la troisième partie présente l'étude de cas détaillée. La quatrième partie discute l'intérêt de ce cas pour la recherche sur l'adoption des technologies de réseaux sociaux en s'appuyant sur la théorie du Signal et Symbole de Feldman et March (1981). Enfin la conclusion présente les limites et les perspectives de cette recherche.

1. Fondements théoriques: technologies de réseaux sociaux et adoption symbolique en organisations

Les technologies dites de réseaux sociaux d'entreprise sont considérées comme des supports pouvant permettre l'animation des réseaux sociaux d'une organisation. Un réseau social correspond à un ensemble de nœuds (individus, organisations) reliés par un ensemble de relations sociales (Fuhrer et al., 2009). Ces relations prennent forme spontanément et sont donc informelles. Ces réseaux relationnels permettent d'accélérer le travail collectif dans l'organisation en dépassant les logiques hiérarchiques officielles. Dans la vie au travail, ils sont des ressources de premier rang pour l'accomplissement de toutes sortes de tâches. Comme le souligne Lazega (2006), dans les ensembles organisés, la participation à l'action collective requière des échanges de toutes sortes de ressources. Ces ressources peuvent être par exemple l'information, la bonne volonté des collègues, le conseil ou encore des ressources qui n'ont pas nécessairement de lien direct avec le processus de production, comme le soutien émotionnel ou la définition de la situation. La généralisation de l'email dans les organisations ainsi que l'aplanissement des structures et la disparition de certains niveaux hiérarchiques ont encore accentué ces dernières années la place de ces réseaux dans l'action collective. De ce fait, la structure formelle de l'organisation ainsi que son organigramme officiel ne traduisent pas toujours la manière avec laquelle le travail est effectivement mené (Ehrlich et al., 2007). En d'autres termes, la coordination et la réalisation du travail mettent certes en œuvre des procédures officielles et des chaînes hiérarchiques mais aussi un circuit de relations informelles et implicites (Cross et al., 2000). Ces réseaux sociaux sont à l'origine du développement d'un capital social utile et nécessaire à l'organisation.

Le capital social est l'avantage qu'un individu peut obtenir en étant connecté à d'autres. C'est un phénomène cumulatif par le biais des interactions sociales mises en œuvre dans le réseau social (Putnam, 2001 ; Bourdieu, 1980 ; 1985). Il dépend de la taille du réseau relationnel et du capital social des individus qui le compose. Ce capital est construit à travers les relations qu'un individu entretient avec un groupe d'autres individus (Putnam, 1995, 2001). L'appartenance à ce groupe et donc à un réseau social permet aux individus de se constituer un capital social qui leur donne accès à un ensemble d'avantages significatifs (Cross et al., 2002 ; Burton et al., 2010). Au niveau individuel, ce capital social est utile et productif dans la mesure où il permet aux individus qui le mobilisent l'accomplissement de certaines actions. Il peut conduire selon certains auteurs au développement d'un mieux vivre ensemble (Putnam, 2001 ; Coleman, 1988), la réalisation de

certaines objectifs collectifs (Coleman, 1988) mais peut aussi être utilisé comme ressource mobilisée par un individu pour satisfaire ses propres intérêts et accroître son pouvoir (Bourdieu, 1980 ; 1985).

Au niveau organisationnel, comme le souligne Deltour, Plé et Roussel (2011) ce capital social est utile pour l'organisation pour supporter l'innovation mais il est surtout de plus en plus considéré comme un pré-requis à l'action collective en organisation. De fait Nahapiet et Ghoshal (1998) mettent en évidence que si le capital social dans sa dimension structurelle renvoie aux connections, liens et hiérarchies du réseau constitué et repose sur des relations fondées sur la confiance et le respect (dimension relationnelle), il produit des représentations partagées et un langage commun (dimension cognitive) fondement d'une action collective dans les organisations.

Les outils web 2.0 et particulièrement les outils de réseaux sociaux contribuent au développement du capital social. De fait, certaines technologies de réseaux sociaux reposent sur le paradigme mathématique de la théorie des graphes et sur des techniques d'analyse de réseaux sociaux qui leur permettent de proposer pour fonctionnalités d'identifier, de représenter, d'analyser et de visualiser les nœuds (par exemple des acteurs, des connaissances, des organisations...) et les relations entre les nœuds. Un outil de réseaux sociaux est un outil qui fait apparaître de façon visuelle les réseaux sociaux, par exemple en termes de relations entre les personnes. Ces technologies permettent donc à une organisation de mettre en lumière les relations informelles entre agents, de provoquer des opportunités d'échange, de création des connaissances, de visualiser et de comprendre les relations susceptibles d'améliorer la collaboration et d'accroître l'interaction sociale (Cross et al., 2002 ; Pereira & Soares 2007, Fisher & Dourish, 2004). Aussi, introduire un outil de socialisation tel qu'un réseau social d'entreprise peut contribuer au développement du capital social d'une organisation (Borgatti & Foster, 2003 ; Burt, 2005 ; Burton et al., 2010).

Des travaux récents étudient comment ces technologies de réseaux sociaux impactent l'organisation des entreprises. Deltour, Plé et Roussel (2011) par exemple en partant de l'analyse des fonctionnalités clefs des technologies 2.0 étudient comment ces technologies stimulent l'activité des réseaux sociaux de l'entreprise Schlumberger et améliorent le partage de connaissances dans l'entreprise. D'autres études vont se pencher plus précisément sur les usages des technologies de réseaux sociaux par les acteurs de l'entreprise. Ainsi (Ferron et al., 2011) étudie une communauté de chercheurs appelée Fondation Bruno Kessler (FBK) où un réseau social a été déployé appelé « Taolin Platform » et qui compte 400 utilisateurs. Ils étudient en particulier le phénomène d'homophilie et analysent le type de connections que les utilisateurs produisent afin de les catégoriser. Ils mettent en avant que dans le contexte de la Fondation Bruno Kessler les acteurs utilisent principalement l'outil de réseau social pour re-créeer les liens existant dans le monde réel et privilégient plutôt la fonctionnalité « social searching » à la fonctionnalité « social browsing ». A l'inverse (Steinfeld et al., 2009) étudient quant à eux le cas d'un réseau social déployé pour 30 000 utilisateurs chez IBM et appelé « Beehive » et mettent

en avant que dans ce contexte les acteurs n'utilisent pas l'outil de réseau social pour maintenir des relations interpersonnelles avec leurs collègues les plus proches mais profitent de ce système pour se connecter à d'autres collègues qu'ils n'ont pas eu l'occasion de connaître. Ils cherchent alors à développer des liens transversaux, qui dépassent les limites des départements et des directions et qui surtout leur permettent d'être connectés à d'autres individus ayant les mêmes centres d'intérêt. Au delà de ces travaux sur le type de relations sociales privilégiées par les acteurs lors de l'utilisation de réseaux sociaux internes à une organisation, d'autres travaux plus récents étudient l'appropriation de ces technologies de réseaux sociaux par les acteurs de l'entreprise. Karoui et Duzert (2011) étudient le cas de l'implémentation d'un outil de réseau social au sein d'une organisation publique de type collectivité territoriale. Elles montrent que cette appropriation a une forte dimension socio-politique : l'implémentation d'un outil de réseau social révèle aux acteurs la valeur du capital social de l'organisation. Le capital social prend une dimension de capital symbolique (au sens de Bourdieu) et les acteurs vont tenter de le protéger ou de s'en emparer en influençant la mise en place de l'outil et en déployant différentes stratégies individuelles.

De fait le déploiement d'une technologie de réseaux sociaux est susceptible de déstabiliser l'organisation où elle est mise en place. Parce que les RSE rendent visibles des informations qui étaient jusque là cachées dans l'organisation, ces technologies peuvent conduire à déstabiliser une organisation (Star et Strauss, 1999). La plupart des organisations sont structurées hiérarchiquement avec des procédures formelles. En mettant en lumière les relations informelles au sein de l'organisation, le RSE change la représentation de la structure organisationnelle en mettant en avant les pratiques collaboratives et les échanges inter-services. Cette nouvelle représentation peut conduire à des changements dans les pratiques de travail. Par exemple, elle peut inciter les acteurs à s'affranchir des logiques hiérarchiques et à privilégier le contact direct entre acteurs. Il y a là l'opportunité pour les acteurs de re-définir leurs zones d'incertitudes et de rejouer le jeu social de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). La mise en place du RSE objective la pratique de travail et interroge la pertinence de la répartition du pouvoir dans l'organisation. Au delà, la mise en lumière de nouvelles informations sur l'organisation du travail peut amener à considérer de nouveaux éléments de distinction et de comparaison entre acteurs. De ce fait, le système peut alors être jugé par les acteurs comme inéquitable (Joshi, 1991). Par exemple, les acteurs qui sont amenés dans l'exécution de leurs tâches à travailler en collaboration avec d'autres services pourront afficher un réseau social étendu dans l'organisation alors que d'autres dont la tâche est cantonnée à un service ne pourront pas forcément le faire. La visibilité du réseau social de chacun ne bénéficiera pas équitablement aux acteurs de l'organisation. Certains acteurs seront alors réticents à l'utilisation du système pour protéger leurs propres intérêts et leur position sociale dans l'entreprise quand d'autres au contraire seront promoteurs de ce système qui leur donne l'opportunité de définir une nouvelle position sociale. Enfin, ces technologies étant techniquement simples à utiliser et leur fonctionnement reposant sur des données individuelles et personnelles qu'acceptent de déclarer les acteurs, les individus sont libres d'afficher ce qu'ils souhaitent au sein du RSE. Comme dans les réseaux sociaux

présents sur le web (Cardon, 2008), les acteurs peuvent développer des stratégies au sein de leur organisation pour rendre visible et gérer leur capital social. Ils peuvent choisir de ne pas présenter tout leur réseau social dans le système. Au contraire, ils peuvent choisir de s'auto-promouvoir et de présenter tout type de liens.

Le comportement stratégique des acteurs de l'organisation vis-à-vis de la technologie est donc au cœur de la problématique de l'impact des technologies RSE sur l'organisation. Les acteurs exercent leur rationalité et un comportement stratégique lors de l'implémentation d'un SI dans une organisation (Elie-dit-Cosaque, 2010). Toutefois dans le cas du déploiement de technologies 2.0 dites de réseaux sociaux ce comportement stratégique est le cœur de l'appropriation. De fait, ces technologies sont souples, flexibles et faciles d'utilisation. Les acteurs sont en mesure de comprendre les potentialités de l'outil et leur prise en main peut être instantanée (Karoui & Duzert, 2011). Le processus d'appropriation d'une technologie par un utilisateur se fait à travers une phase psycho-cognitive suivie d'une phase d'appropriation socio-politique (De Vaujany, 2006). La phase psycho-cognitive est nécessaire à la compréhension des fonctionnalités de la nouvelle technologie pour pouvoir l'utiliser. Mais dans le cas de l'appropriation des technologies de réseaux sociaux les acteurs se trouvent immédiatement confrontés aux dimensions sociopolitiques de l'appropriation de l'outil et vont chercher à comprendre dans quelle mesure la nouvelle technologie va gêner ou servir leurs propres intérêts. Aussi, afin d'anticiper les conséquences sur l'organisation de la mise en place d'une telle technologie, il semble intéressant d'analyser comment des individus adoptent l'idée de l'implémentation d'un nouvel outil de réseau social dans l'organisation. Comment vont-ils se positionner par rapport à cette idée de déploiement de cette technologie ? Vont-ils l'accepter ? Comment imaginent-ils les conséquences sur l'organisation ? Cette acceptation mentale d'un nouveau système est appelée adoption symbolique (Klonglan & Coward, 1970 ; Nah et al., 2004). L'adoption symbolique a tout d'abord été initiée par Klonglan et Coward (1970) afin de mesurer l'acceptation d'une nouvelle technologie. Ce concept est souvent utilisé comme une variable de mesure de l'appropriation d'un ERP par les utilisateurs finaux (Rawstorne et al., 1998 ; Nah et al., 2004). L'adoption symbolique est vue comme un processus d'évaluation mentale et affective d'un nouveau système (Sapp & Korsching, 2004). L'adoption symbolique d'une technologie de l'information est le processus d'évaluation mentale d'une technologie de l'information par son potentiel utilisateur : que va symboliser cette technologie pour l'acteur ? Ce concept rejoint la perspective de la théorie de l'information comme Signal et Symbole développée par Feldman et March (1981). Ces auteurs mettent en avant la dimension symbolique qui entoure le déploiement et l'utilisation de SI dans les organisations. Pour eux, la gestion de l'information et l'utilisation de Systèmes d'Information associés par l'entreprise lui permet de symboliser que le processus de décision est légitime, que les décideurs sont de bons décideurs et que l'organisation est bien gérée. La mise en place d'un SI est donc aussi un signal envoyé aux collaborateurs de l'entreprise que l'organisation est bien gérée selon les critères du « mythe » Wébérien de la rationalité et du contrôle.

Dans cette présente recherche, nous cherchons à comprendre comment un outil de réseau social est adopté symboliquement par les acteurs au sein d'une entreprise industrielle française.

2. Méthodologie de recherche

2.1 Etude de cas comme méthode de recherche

Ce travail de recherche a pour objectif d'analyser l'adoption symbolique des acteurs d'une entreprise concernant un outil de RSE. Etant donné le caractère exploratoire de cette étude, nous avons adopté l'étude de cas comme méthodologie de recherche. L'étude de cas est adaptée aux situations où le chercheur intervient dans un environnement réel pour répondre à une question descriptive ou à des interrogations de caractère exploratoires (Yin, 2002). Le choix d'adopter l'étude de cas comme méthodologie de recherche est d'observer un phénomène dans son milieu naturel pour pouvoir étudier en profondeur une problématique bien définie (Dufour, Fortin et Hamel, 1991) et d'actualité (Benbasat et al., 1987). Dans le cas présent, nous étudions l'adoption symbolique d'un RSE par les acteurs d'une industrie française. Notre projet de recherche au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION a duré six mois et nous nous sommes appuyés sur différentes méthodes de collecte des données (entretiens, réunions, observations...). Selon Eisenhardt (1989), cette richesse dans la collecte de méthodes est considérée comme une triangulation et qui est nécessaire à la consolidation des résultats de la recherche menée (Benbasat et al., 1987).

2.2 Contexte du projet de recherche

Cette recherche a été menée de mai 2011 à octobre 2011 dans le cadre d'une collaboration avec le Groupe BOUYGUES CONSTRUCTION. BOUYGUES CONSTRUCTION est une entreprise française fondée par Francis Bouygues dans les années 50. Leader français et européen du bâtiment et des travaux publics (BTP), BOUYGUES CONSTRUCTION est aujourd'hui présent sur l'ensemble des continents. Le Groupe emploie plus de 54 000 collaborateurs dans le monde, dont plus de la moitié hors la France. Initialement très ancrée dans le BTP, aujourd'hui son activité comprend une chaîne de valeur plus élargie en aval et en amont de la construction.

En mai 2011, le responsable Knowledge Management du Groupe rattaché à la Direction des Systèmes d'Information propose d'étudier l'opportunité de déployer un outil de réseau social au

sein du Groupe. Cet intérêt pour un outil de réseau social est motivé par le fait que le cœur de métier de BOUYGUES CONSTRUCTION repose plus sur des connaissances que des processus. Or la moitié des collaborateurs sont désormais basés hors de France et depuis 2006, l'entreprise compte 25% de collaborateurs en plus et au total plus de 40% des employés ont moins de cinq ans d'ancienneté. Cette nouvelle population est plutôt jeune (dans la tranche des 20-30 ans) et au vue de l'engouement de cette génération pour les technologies de réseaux sociaux à titre privé, cette population est susceptible d'attendre de l'organisation qu'elle promeuve l'utilisation de ces technologies. Ainsi au-delà des méthodes classiques de transfert de connaissances qui restent d'actualité au sein de cette industrie tel que le compagnonnage ou les formations, le Top-Management de l'entreprise s'interroge sur l'opportunité de déployer un outil de réseau social au sein de l'entreprise afin d'encourager les liens sociaux et d'améliorer le partage des connaissances. Un projet de recherche est donc lancé afin de comprendre comment l'idée de déploiement d'un RSE au sein du Groupe BOUYGUES CONSTRUCTION est perçue par les acteurs de l'organisation.

2.3 Collecte des données

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

3. Perceptions autour de l'idée de déploiement d'un RSE au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION

Au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION, l'évocation de l'implémentation d'une technologie de réseaux sociaux conduit tout d'abord les acteurs à décrire précisément le mode de fonctionnement informel de l'entreprise et le mode de développement du capital social de l'organisation.

3.1. Un outil qui appelle à expliciter le mode de fonctionnement informel de l'entreprise

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

L'entreprise BOUYGUES CONSTRUCTION est décrite comme une organisation hiérarchique où la création de liens et la transmission du savoir se fait par compagnonnage. En dehors de cette voie, le partage de connaissance et d'information n'est pas reconnu comme une activité à valeur ajoutée pour le collaborateur. Il n'est pas reconnu officiellement et n'est donc ni sanctionné, ni valorisé. Comme l'explique un des collaborateurs : « *Tant que la collaboration n'est pas explicitement ou officiellement reconnue, le collaborateur aura du mal à prendre du temps pour s'y investir* ». De fait les processus de circulation de l'information sont très formalisés. Une personne interrogée évoque que plus on monte dans la hiérarchie, plus cette circulation de l'information est formalisée : les cadres par exemple passent très souvent par leur assistante pour communiquer : « *c'est mon assistante qui s'en charge* ». Au-delà, pour être pertinente pour les collaborateurs BOUYGUES CONSTRUCTION, l'information doit être traçable et son processus de partage doit être formalisé. L'idée évoquée est celle du « *partage contrôlé* » de l'information « *sérieuse* ». Cette idée de processus formalisé de circulation de l'information est notamment évoquée concernant le partage d'information par email. Ainsi un collaborateur évoque que « *des règles devraient être imposées à tous les collaborateurs afin d'améliorer les soucis récurrents de la communication par emails* ».

Ce formalisme dans les échanges est considéré comme une spécificité de BOUYGUES CONSTRUCTION partagée par tous les collaborateurs quelque soit leur âge. Une jeune embauchée, ancienne stagiaire de BOUYGUES TELECOM, évoque ainsi la différence de comportements sur ce point des collaborateurs BOUYGUES CONSTRUCTION et BOUYGUES TELECOM : « *Je suis un peu déçue car la population Bouygues Construction est très formelle et*

peu dynamique. Par exemple, les stagiaires et jeunes embauchés de Bouygues Telecom ont des systèmes de rencontre pour planifier des événements After Work ou des apéritifs. Ceci n'est pas le cas de Challenger. »

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

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

3.2. Un outil décrit comme nécessaire et utile mais qui bouscule les pratiques de travail

Dans ce contexte, le déploiement d'un outil de réseau social est perçu comme une nécessité qu'il faut accepter mais qui est vécu avec résistance. Une des idées qui revient à de nombreuses reprises concerne la nécessité de la mise en place de ces outils pour répondre aux attentes des potentiels collaborateurs de demain : « *Il faut faire quelque chose au sujet des communications intra entreprises. Les jeunes ont plus de capacités d'échanges virtuels et si d'ici 10 ans tout reste comme c'est actuellement, Bouygues Construction ne sera plus une entreprise attractive.* » Deux autres utilités sont aussi évoquées concernant l'outil : faire remonter des informations de terrains

pour les personnes en charge de la coordination globale et éviter de « *ré-inventer la roue* ». Ainsi l'outil de réseau social est perçu comme « *un outil de remontée d'information plus pertinent que l'email* » ou un outil permettant « *la remontée des données afin d'élaborer les reportings nécessaires pour répondre aux normes* ». D'autres collaborateurs expriment que ces outils sont utiles « *pour ne pas avoir à réinventer ce qui a déjà été faits* ».

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

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

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

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

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

4. Analyse du cas : l'adoption symbolique de l'outil de réseau social par les collaborateurs de BOUYGUES CONSTRUCTION

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

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

A travers cette idée de déploiement de l'outil de réseau social les collaborateurs perçoivent que le développement du capital social devient un enjeu pour l'entreprise mais ils souhaitent conserver son mode de développement actuel. L'entreprise peut chercher à accentuer le développement de ce capital mais ses voies de développement devront correspondre aux voies actuelles de développement. Les acteurs acceptent une amplification de ce qui existe déjà pour répondre aux exigences de mutations de l'environnement social mais pas de transformations profondes des modes de travail. Dans ce cadre, ils voient bien comment mieux exploiter le capital social via les outils de réseaux social. L'outil de réseau social est alors vu comme un outil de contrôle du réseau social : il permet de tracer des pratiques antérieures et d'éviter d'avoir à les réinventer ; il permet de localiser un individu et d'identifier sa disponibilité ; il permet de faire des remontées d'information plus précises pour les reportings ; il permet de voir la position et le statut de chacun ; enfin il permet de formaliser, tracer et classer des échanges d'information. Ainsi à l'évocation de l'idée de déploiement d'un outil de réseau social, les collaborateurs interrogés évaluent comment en faire un outil de contrôle confortant le modèle de fonctionnement informel de BOUYGUES CONSTRUCTION.

Au-delà, l'étude montre que les acteurs ne sont pas particulièrement moteurs dans la transformation de l'organisation. Ils ne s'emparent pas immédiatement de la technologie ou de la logique d'action de réseau social pour aller vers un modèle d'organisation moins formel où ils

pourraient avoir plus de liberté et de marge de manœuvre. Ils attendent que leur soit proposé un modèle conciliant logique d'action dominante et nouvelles potentialités offertes par les réseaux sociaux. L'ensemble des perceptions des collaborateurs interrogés autour de l'idée du déploiement de l'outil de réseau social est synthétisé dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Perceptions des collaborateurs de BOUYGUES CONSTRUCTION sur l'idée du déploiement d'un outil de réseau social

	Signal	Symbole	Adoption symbolique de l'outil de réseau social
Perceptions des collaborateurs interrogés autour de l'idée du déploiement de l'outil de réseau social	L'entreprise souhaite faire évoluer les pratiques de travail pour aller vers une organisation plus collaborative, plus transversale et moins formelle.	L'outil est le symbole d'une mutation sociale qu'il faut intégrer et la nécessité de s'adapter face à cette mutation.	L'outil est évalué comme utile pour s'adapter aux évolutions de l'environnement mais porteur d'une déstabilisation potentielle des modes de travail et du modèle BOUYGUES CONSTRUCTION
	Le déploiement d'un outil de réseau social est le signal d'un nouvel enjeu pour l'entreprise autour du développement du capital social	L'outil est le symbole de la capacité de l'entreprise à exploiter le capital social comme n'importe quelle ressource tangible	L'outil est évalué comme utile pour contrôler le réseau social du salarié et conforter le modèle de fonctionnement informel de BOUYGUES CONSTRUCTION

5. Conclusion, limites et perspectives

Ce travail de recherche a été mené dans le contexte d'une grande industrie française BOUYGUES CONSTRUCTION qui s'est impliquée dans un projet d'implémentation d'un outil de réseau social. L'objectif de cette étude est donc d'analyser l'adoption symbolique des acteurs du nouvel outil à déployer. A travers cette analyse, nous avons pu mettre en avant deux principaux résultats. Le premier étant que l'implémentation d'un outil de réseau social qui est un outil transversal est d'abord perçue par les acteurs comme un signal de la volonté de l'entreprise

d'aller vers un modèle organisationnel plus transversal, collaboratif et moins formel. De ce fait, le nouvel outil devient alors le symbole d'une mutation sociale à laquelle il va falloir s'adapter. Deuxièmement, ce cas met en évidence que les acteurs voient dans cette démarche un risque de remise en cause du modèle BOUYGUES CONSTRUCTION qui pourrait conduire à re-définir leur propre position sociale dans l'entreprise (notamment rapport vie privée/vie professionnelle). A l'évocation de l'idée d'implémentation d'un outil de réseau social, les collaborateurs ont explicité les enjeux et les écueils auxquels cette implémentation peut faire face. Ils ne sont pas moteurs de la transformation de l'organisation vers un modèle moins formel. Ils attendent plutôt de l'entreprise qu'elle soit capable de concilier modèle formel et ouverture vers la transversalité. Plutôt que de conduire à re-négocier leur positions sociales, l'idée de l'implémentation de l'outil conduit les acteurs à expliciter et défendre le mode de fonctionnement informel de BOUYGUES CONSTRUCTION.

Le cas d'une implémentation d'outils de réseaux sociaux au sein des organisations est encore aujourd'hui peu étudié dans la recherche scientifique. Au regard de ces résultats, il pourrait être pertinent de poursuivre l'étude du rôle des SI dans la conciliation d'un modèle d'organisation formel avec des nouvelles pratiques de travail reposant sur la transversalité, la collaboration et les relations informelles. Les technologies 2.0 jouent-elles un rôle de facilitateurs dans la mutation de l'entreprise vers un modèle post-bureaucratique ou au contraire leur facilité de prise en mains par les acteurs conduit-elle à rigidifier les pratiques de travail en faisant rentrer la gestion de l'informel dans la logique formelle de gestion de l'organisation? Par ailleurs une autre perspective de recherche peut aussi porter sur le rôle des technologies 2.0 pour d'intégration dans les entreprises de la nouvelle génération de salariés (la génération Y) qui a évolué dans un milieu 2.0 où la transversalité est un mécanisme naturel et qu'elle peut souhaiter retrouver dans son milieu de travail.

Comme tout travail de recherche, cette étude représente des limites. Nous avons mené notre recherche dans une industrie française BOUYGUES CONSTRUCTION. Ceci représente un contexte particulier et dans un pays particulier ce qui peut représenter une limite en termes de généralisation. Pour consolider nos résultats et les généraliser, il est nécessaire de mener la même étude dans d'autres contextes et dans d'autres pays. Dans ce projet de recherche, nous avons adopté la méthodologie d'étude de cas où nous avons pu analyser l'adoption symbolique des acteurs de l'implémentation d'un nouvel outil de réseau social. Il serait alors intéressant d'envisager dans une recherche future, la conduite d'une étude longitudinale pour suivre les phases d'implémentation suivantes à celle-ci. Ceci nous permettrait alors de comparer la pré et la post adoption du nouvel outil mis en place. Les outils de réseaux sociaux sont les technologies les plus récentes du web 2.0. Ils se différencient des autres Systèmes d'information par leur souplesse et flexibilité nécessaires à la collaboration transversale ainsi que par leur prise en main facile du fait de la simplicité des fonctionnalités. Toutefois, ce sont des technologies nouvelles auxquelles les milieux professionnels n'y sont pas habitués et donc les acteurs réagissent à leur

mise en place différemment par rapport aux outils qu'ils ont l'habitude de manipuler. Ceci permet de mieux comprendre la prudence des entreprises eût égard à leur implémentation.

Références

- Angot J. et Josserand E. (2003), « Analyse des réseaux sociaux », in Thiéart, R.A. (2ème Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. et Mead, M. (1987), "The Case Research Strategy in Information Systems", MIS Quarterly, Vol. 11, p. 369-386.
- Boland, R.J., Lyytinen, K., et Yoo, Y. (2007), "Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering and Construction," Organization Science, Vol. 18, n° 4, p. 631-647.
- Borgatti S. P. et Foster P. C. (2003), "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology ", Journal of Management, Vol. 29, n° 6, p. 991-1013.
- Bourdieu P. (1980), "Le capital social. Notes provisoires ", Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 31, p. 2-3.
- Bourdieu, P. (1985), "The Forms of Capital ", in Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, J. G. Richardson (Ed.), Greenwood Press, New York.
- Boyd, D.M., et Ellison, N.B. (2007), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", Journal of Computer-Mediated Communication, (13:1), p. 210-230.
- Boxman, E.A.W., DeGraaf, P.M., et Flap, H.D. (1991), "The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers", Social Networks, Vol. 13, p. 51-73.
- Brass D.J. (1984), "Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization", Administrative Science Quarterly, Vol. 29, p. 518-539.
- Burton, P., Wu, Y., et Prybutok V.R. (2010), "Social Network Position and Its Relationship to Performance of IT Professionals", the International Journal of an Emerging Transdiscipline, Vol. 13, p. 121-137.
- Burt, R. (2005)," Brokerage and Closure: An introduction to Social Capital", London: Oxford University press.
- Cardon, D. (2008), "Le design de la visibilité: un essai de typologie du web2.0", InternetActu.net.
- Coleman, J.S. (1988), "Social Capital in Creation of Human Capital", The American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement S95-S120.
- Corbin, J., et Strauss, A. (1990), "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", Qualitative Sociology, Vol. 13, p. 3-21.

- Cross R., Parker A., Prusak L. (2000), "Knowing what we know: Supporting knowledge creating and sharing in social network", IBM Institute for Knowledge Management.
- Cross, R., Parker, A., et Borgatti, S. P. (2002), "A bird's-eye view: Using social network analysis to improve knowledge creation and sharing", IBM Institute for Knowledge-Based Organizations.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), "L'Acteur et le système", Le Seuil, Paris.
- De Vaujany F.X. (2006), "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage", *Management & Avenir*, Vol. 3, n° 9, p. 109-126.
- Deltour F., Plé L. et Roussel C.S (2011), " Knowledge sharing in the age of web 2.0 : A social capital perspective", in *Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies*, ouvrage coordonné par I. Boughzala et A. Dudezert, IGI Publishing, Septembre 2011, p. 122-141.
- Dufour, S., Fortin, D., et Hamel, J. (1991), « L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives », Montréal : Les Éditions Saint-Martin.
- Ehrlich K., Lin C.Y., et Griffiths-Fisher V. (2007), "Searching for Experts in the Enterprise: Combining Text and Social Network Analysis ", *Proceedings of the international ACM conference on Supporting group work*.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- Elie-Dit-Cosaque, C. (2010), "Les réponses de cadres intermédiaires face à l'implémentation de technologies de l'information et de la communication : le cas d'une administration publique", *Management et Avenir*, Vol. 9, n° 39, p. 213-232.
- Feldman M.S. et March J.G. (1981), "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n° 2, p. 171-186.
- Fernandez, R.M., Castilla, E.J. et Moore, P. (2000), "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center", *American Journal of Sociology*, (105: 5), p. 1288-1356.
- Ferron, M., Massa, P. et Odella, F. (2011), "Analyzing collaborative networks emerging in Enterprise 2.0: the Taolin Platform", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 10, n° 0, p.68-78.
- Fisher D. et Dourish P. (2004), « Social and Temporal Structures in Everyday Collaboration », *Conference on Human Factors in Computing Systems*, April 24-29, Vienna, Austria.

- Fuhrer C., Cucchi A., Picard P. (2009), "Les capacités relationnelles des technologies de l'information : le concept de capital technico-social a-t-il un sens ? ", Actes du 14ème Congrès de l'AIM, Marrakech, juin 2009.
- Joshi, K. 1991. "A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation," *MIS Quarterly*, Vol. 15, n° 2, p. 229-242.
- Karoui, M. et Duzert, A. (2011), « Enjeux de pouvoir et technologies 2.0 : cas de l'appropriation d'un outil d'analyse des réseaux sociaux au sein d'une Collectivité Territoriale, 16^{ème} colloque international de l'Association Information et Management, ile de la Réunion, Mai 2011.
- Klonglan, G.E., et Coward, E.W., Jr. (1970), "The concept of symbolic adoption: A suggested interpretation", *Rural Sociology*, Vol. 35, p. 77-83.
- Lazega, E. (2006), "Le capital social de l'organisation flexibilisée", *Revue française de gestion*, Vol. 4, n° 163, p. 127-137.
- Lecko (2011), « Réseaux sociaux d'entreprise (Tome : 3) : Une disparité propice à une bulle de la valeur 2.0 », URL : <http://www.lecko.fr/etude-reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-3.html>
- Manhes, P. (2011), « Réseaux sociaux : la troisième ère de l'entreprise », *Le Cercle Les Echos*, Mars 2011, URL source: <http://lecercle.lesechos.fr/cercle-entrepreneur/marketing-communication/221133768/reseaux-sociaux-troisieme-ere-entreprise>.
- Nah, F., Tan, X., et The, S.H. (2004), "An Empirical Investigation of End-Users' Acceptance of Enterprise Systems", *Information Resources Management Journal*, Vol. 17, n° 3, pp. 32-19.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage ", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- Nov, O. (2009), "Chapter 1 Information Sharing and Social Computing: Why, What, and Where?", *Advances in Computers*, Vol. 76, p. 1-18.
- Pereira C.S., et Soares A.L. (2007), "Improving the quality of collaboration requirements for information management through social networks analysis", *International Journal of Information Management*, Vol. 27, p. 86-103.
- Pempek, T.A., Yermolayeva, Y.A. et Calvert, S.L. (2009), "College students' social networking experiences on Facebook", *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol. 30, n° 3, p. 227-238.
- Putnam, R.D. (1995), "Bowling Alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, Vol. 6, n° 1, p. 65-78.
- Putnam, R.D. (2001), "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community",

Simon & Schuster, New York.

- Rawstorne, P., Jayasuriya, R., et Caputi, P. (1998), "An integrative model of information systems use in mandatory environments", International Conference on Information Systems, Brisbane, Australia, p. 325-330.
- Richter, D., Riemer, K. et Vom, B. (2011), "Internet Social Networking", Business & Information Systems Engineering, Vol. 3, n° 2, p. 89-101.
- Roblyer, M.D., Webb M., Herman, J. et Witty, J.V. (2010), "Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites", The Internet and Higher Education, Vol. 13, n° 3, p. 134-140.
- Sapp, S.G., et Korsching, P.F. (2004), "The Social Fabric and Innovation Diffusion: Symbolic Adoption of Food Irradiation", Rural Sociology, Vol. 69, n° 3, p. 347-369.
- Sparrowe, R.T. et Liden R.C. (1997), "Process and structure in leader-member exchange", Academy of Management Review, Vol. 22, n° 2, p. 522-552.
- Star, S.L., et Bowker, G.C. (1995), "Work and infrastructure", Communication of the ACM, Vol. 38, n° 9, p. 41.
- Star, S.L. et Strauss, A. (1999), "Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work", Computer Supported Cooperative Work, Vol. 8, p. 9-30.
- Steinfeld, C., DiMicco, J. M., Ellison, N. B., et Lampe, C. (2009), "Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization", Proceedings of the Fourth Communities and Technologies Conference.
- Tichy, N.M., Tushman, M.L., et Fombrun, C. (1979), "Social Network Analysis for Organizations", The Academy of Management Review, Vol. 4, n° 4, p. 507-519.
- Vasaloua, A., Joinson, A.N. et Courvoisier, D. (2010), "Cultural differences, experience with social networks and the nature of "true commitment" in Facebook", International Journal of Human-Computer Studies, Vol. 68, n° 10, p. 719-728.
- Yin, R.K. (2002), "Applications of case study research", 2nd eds., Newbury Part, CA: Sage.

Remerciements

Les auteurs remercient Eric Juin Directeur Partage de la Connaissance - eServices de BOUYGUES CONSTRUCTION ainsi que tout le département SI (Structis) pour leur accueil et leur collaboration dans le cadre de ce projet de recherche.

Annexe 1

Guide d'entretien pour les collaborateurs BOUYGUES CONSTRUCTION

Bonjour,

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

Nom :

Poste :

Service :

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

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

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

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

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

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

7/ L'introduction d'un outil collaboratif, type réseau social, au sein de BOUYGUES CONSTRUCTION vous semble-t-elle être nécessaire ? Pour quelles pratiques de travail et pour quels usages cet outil serait pertinent ? (Quelles sont les informations et les services auxquels vous voudriez accéder ?)

8/ Connaissez-vous des personnes de BOUYGUES CONSTRUCTION qu'il serait intéressant d'interviewer sur ce sujet ?