

L'interprétation symbolique des réseaux sociaux d'entreprise comme un frein à leur adoption au sein d'un groupe bancaire français

Myriam KAROUI

Université de Tunis El Manar,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis,
Laboratoire URISO

RÉSUMÉ

Les technologies collaboratives de type réseau social d'entreprise (RSE) sont largement en adéquation avec les spécificités majeures des environnements de communication et de travail maîtrisés dans la sphère privée (mail, plateformes de collaboration, wikis, blogs...). Elles symbolisent de fait des représentations et des valeurs que les acteurs peuvent juger comme étant incompatibles ou en contradiction avec les valeurs culturelles de leur organisation. De fait, l'objet de notre recherche est de comprendre dans quelles mesures la symbolique véhiculée par un outil RSE (en termes d'images et de valeurs) peut inhiber et empêcher son adoption dans un milieu organisationnel. En nous basant sur le concept de « conflict-IT culture » et à travers une étude de cas menée au sein d'un groupe bancaire français, nous avons cherché à comprendre la portée symbolique de ces technologies RSE et son impact sur leur adoption à partir des perceptions des acteurs.

Mots-clés : Symbolique, Réseau social d'entreprise, Culture d'entreprise, Culture TI, Conflict-IT culture.

ABSTRACT

Collaborative technologies such as enterprise social network are largely in line with the major specificities of communication and work environments mastered in the private sphere (mail, collaboration platforms, wikis, blogs...). They symbolize representations and values that can be in contradiction or even break with the shared culture within the hierarchical organization. In fact, the purpose of our research is to understand to what extent the symbolism conveyed by such tool (in terms of images, values, cultural aspects...) can inhibit and prevent its adoption in an organizational environment. Base on the concept of "conflict-IT culture" and through a case study conducted within a French banking group, we seek to understand the symbolic significance of these technologies and their impact on their adoption based on stakeholders' perceptions.

Keywords: Symbolic, Enterprise social network, Organizational culture, IT Culture, Conflict-IT culture.

INTRODUCTION

Face à l'institutionnalisation croissante des réseaux sociaux d'entreprise (RSE), plusieurs travaux se sont intéressés au déploiement et à l'appropriation de ces technologies sociales une fois insérées dans un environnement professionnel (Karoui *et al.*, 2015 ; Karoui & Dudezert, 2012 ; Orlikowski *et al.*, 2007 ; Kolari *et al.*, 2007). De cette littérature il ressort que ces technologies « sociales » peinent à rencontrer le même enthousiasme observé dans la sphère privée et leur diffusion auprès des collaborateurs reste faible et peut même se révéler dans certains cas un échec (Hasan et Pfaff, 2006a, 2006b ; Peraya & Bonfils, 2012). Ces technologies sont des plateformes partageant les mêmes spécificités que les outils du Web 2.0 en se caractérisant par leur facilité d'usage, leur flexibilité, leur capacité de sociabilité et de socialisation à travers une mise en relation entre les utilisateurs (Ellison & Boyd, 2013 ; Bouman *et al.*, 2007 ; Boyd & Ellison, 2008). Une mise en relation nécessaire pour faciliter les échanges et la collaboration et la contribution collective à la création de contenu. Ces caractéristiques largement maîtrisées dans la sphère privée ont pu laisser prétendre à un succès certain de leur adoption une fois déployée au sein des organisations.

Même si ces technologies sont largement en adéquation avec les spécificités majeures des environnements de communication et de travail maîtrisées dans la sphère privée (mail, plateformes de collaboration, wikis, blogs...), elles symbolisent souvent des représentations et des valeurs (valeurs communautaires, synchronicité, décentralisation, mobilité, portabilité...) qui peuvent être en contradiction avec la culture partagée au sein de l'organisation. Comme l'atteste Guesmi (2015), le design de ces réseaux sociaux d'entreprise n'est pas en adéquation avec les représentations mentales de l'organisation traditionnelle du

travail. Le caractère égalitaire ancré dans le design des outils, et notamment dans les RSE, fait en sorte qu'ils soient conçus de manière à ce que tous les utilisateurs (de tous métiers confondus et quel que soit leur position hiérarchique ou leurs compétences techniques) puissent accéder aux mêmes fonctionnalités, profiter des mêmes potentialités de l'outil et l'utiliser de la même manière sans discrimination aucune. Ainsi, les RSE soutiennent des interactions sociales (Bouman *et al.*, 2007) qui court-circuitent les lignes hiérarchiques officielles et véhiculent des injonctions paradoxales par rapport aux fondements de toute organisation hiérarchique. Ceci peut s'expliquer par le fait que les notions de socialisation et de sociabilité qui caractérisent les RSE ainsi que le principe de volontariat qui sous-tend leur adoption supposent un changement dans les pratiques managériales pour trouver un juste équilibre entre autonomie et contrôle. Cet équilibre est pourtant nécessaire à l'efficacité organisationnelle pour d'un côté bénéficier de nouvelles flexibilités au niveau des pratiques de travail rendues possibles par les technologies collaboratives (Beaudouin *et al.*, 2001 ; Muhlmann, 2001 ; Mallard, 2014) tout en préservant les frontières organisationnelles (Roudaut & Jullien, 2017 ; Brousseau & Rallet, 1997).

Ces éléments renvoient à la notion de « IT-culture conflict » ou de « IS value Conflict » (Leidner & Keyworth, 2006 ; Boonstra & de Vries, 2015) dans la mesure où ces technologies divergent avec leurs intérêts, créent une dissonance cognitive au niveau de leurs représentations (valeurs communautaires VS valeurs de contrôle, frontière privée/professionnelle). Leidner et Kayworth (2006) considèrent les systèmes de collaboration et socialisation tels que les réseaux sociaux d'entreprise comme des systèmes conflictuels puisqu'ils véhiculent des valeurs communautaires et collaboratives alors que les collaborateurs soutiennent plutôt des valeurs individualistes.

Leur introduction au sein d'une organisation est susceptible de susciter une menace d'exclusion sociale ou un sentiment d'inadéquation avec les principes, les normes ou les valeurs de l'organisation (Houzé & Meissonier, 2010). Les RSE peuvent reproduire, voire accentuer des inégalités déjà existantes (Imhoff & Silva, 2019) conduisant ainsi à une menace pour les acteurs d'exclusion sociale. À titre d'exemple, les compétences métier comme la gestion de projet ou les compétences communicationnelles transversales distinguent très nettement les collaborateurs. D'autre part, les RSE peuvent susciter chez les acteurs un sentiment d'incohérence ou de dissonance cognitive dès que les valeurs associées à la technologie sont en inadéquation avec les valeurs organisationnelles.

L'objet de notre recherche est de comprendre dans quelles mesures la perception symbolique d'un outil RSE peut influencer son adoption par les acteurs avant même son déploiement au sein d'un groupe bancaire français. Nous avons mené cette recherche au travers d'une étude de cas au sein d'un groupe français spécialisé dans les métiers de la banque et de l'assurance. Un groupe bancaire qui incite ses coopératives à se doter d'un outil collaboratif de type réseau social d'entreprise en vue de renforcer l'efficacité des services offerts au sein de leurs réseaux d'agences. L'objectif étant qu'à travers ce type d'outil, il devienne possible d'instaurer une culture de partage et de collaboration. Dans ce contexte, nous avons accompagné une des coopératives du groupe bancaire située dans la région bretonne pour étudier l'opportunité de mettre en place un RSE. En raison du caractère exploratoire de cette recherche, nous avons mené une étude qualitative auprès d'un échantillon représentatif.

Ainsi, cet article est organisé comme suit : dans un premier temps, nous présentons

une revue de littérature portant sur notre principal objet d'étude à savoir les réseaux sociaux d'entreprise, leurs caractéristiques ainsi que le rôle des interprétations symboliques et de la notion du « conflit-IT culture » sur le processus d'appropriation de ces outils. Ensuite et dans un second temps, nous présentons le contexte de l'étude qui s'est déroulée au sein d'une institution bancaire française, puis nous exposons la méthodologie de recherche choisie, le mode de collecte ainsi que la méthode d'analyse des données qui sont exclusivement qualitatives. La troisième section quant à elle présente et discute les résultats de la recherche exploratoire menée.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Les réseaux sociaux d'entreprise et leurs caractéristiques

L'intérêt des entreprises pour les technologies de l'information (TI) sociales appelées aussi technologies 2.0 ne cesse de croître puisque ces dernières deviennent un impératif du jeu concurrentiel en vue des promesses qu'elles véhiculent en termes d'efficacité, d'amélioration de la collaboration et de la productivité (Borgatti & Cross, 2003 ; Wu, 2013). Ces technologies aussi diverses et évolutives soient elles : messagerie différée ou instantanée, forums, fichiers partagés, logiciels libres, webconférences, portails incluant l'intranet, l'annuaire commun, site partagé, wiki, moteur de recherche, agenda partagé, blog d'entreprise ainsi que le réseau social d'entreprise (RSE) contribuent toutes au développement de l'entraide et du collaboratif et au partage d'informations et de connaissances à travers la résolution collective d'un problème ou la réalisation collective

d'une tâche ou d'un projet. Selon Treem et Leonardi (2012), quatre caractéristiques distinguent les réseaux sociaux des autres technologies collaboratives (mail, forums, messagerie instantanée...) : l'association et la visibilité (entre les personnes et les contenus), la persistance et l'édition de contenus avec possibilité de modification. Les RSE se distinguent aussi des technologies conventionnelles habituellement implémentées au sein des organisations (l'ERP par exemple) par leur caractère ouvert (Stenger & Coutant, 2015) qui explique leur flexibilité interprétative (Pinch, Bijker, 1987). Une flexibilité qui se manifeste par une prise en main facile, une forte intuitivité dans l'utilisation de ces technologies (aucune formation n'est requise pour les utilisateurs) due à la maîtrise de la technologie dans la sphère privée et une adoption du RSE strictement basée sur le principe de volontariat (Karoui & Dudezert, 2012 ; Verra *et al.*, 2012 ; Karoui *et al.*, 2015). Ce principe de volontariat fait que l'adoption des RSE ne peut prendre effet que si les utilisateurs (Raeth *et al.*, 2010) et les managers (Schlagwein & Schoder, 2011) sont personnellement convaincus de leurs potentialités (Kane, 2015) et acceptent de s'engager pour générer du contenu « *Employee Generated Content* ».

L'intérêt des entreprises pour les réseaux sociaux ne réside pas seulement dans la volonté de suivre une tendance sociétale et de moderniser leur image ou encore renforcer leur « marque employeur » vis-à-vis des « digital natives », mais il s'inscrit surtout dans un souci de s'adapter à un nouveau contexte concurrentiel en renforçant leur capital humain, organisationnel, économique et symbolique (Mandviwalla & Watson, 2014). Plus concrètement et pour les organisations qui investissent dans le déploiement des réseaux sociaux internes, les potentialités sont multiples en fonction des objectifs institutionnels fixés. En effet, les RSE promettent de favoriser le travail

collaboratif (Kozanecka & Thompson, 2012), de diffuser des modes de travail flexibles et transversaux (Li *et al.*, 2012 ; Rzmerita, 2013), d'être un support idéal à la gestion des connaissances (Jarrahi & Sawyer, 2013 ; Kane *et al.*, 2014 ; Majchrzak *et al.*, 2013 ; Treem & Leonardi, 2012) ou encore à la conduite des processus d'innovation (Dalmasso, 2017). Certaines entreprises se tournent aussi vers les RSE pour renforcer les liens sociaux entre les collaborateurs à travers la mise à disposition des collaborateurs d'espaces informels de discussion et la liberté de créer des communautés autour d'intérêts extraprofessionnels (par exemple : partage de petites annonces, de bons plans, de passions autour de la lecture, du sport, de la cuisine).

À un niveau individuel, les RSE présentent aussi un certain nombre de potentialités qui peuvent motiver les acteurs à les utiliser comme le renforcement du capital social (Ellison *et al.*, 2007 ; Karoui & Dudezert, 2012 ; 2015), solliciter son réseau de contacts pour de l'aide ou pour une information (Gray *et al.*, 2013 ; Morris *et al.*, 2010). Dans leur utilisation du RSE, les acteurs sont aussi motivés par la visibilité de leurs activités par leurs managers et leurs pairs ainsi que par la visibilité des feedbacks (sous forme de commentaires) en réponse à leurs publications (Brzozowski, Sandholm, & Hogg, 2009). Les auteurs expliquent que la visibilité amenée par les RSE est à l'origine de pressions sociales et de normes de réciprocité qui peuvent être source de motivation à l'utilisation des RSE. Selon les auteurs, deux points peuvent expliquer cette idée. Premièrement, l'effet de « contagion » de la participation au sein d'une communauté professionnelle qui se manifeste une fois qu'un membre de cette communauté se lance et participe à l'utilisation de l'outil et que les autres vont suivre. Ces interactions sociales seront alors nourries et motivées par la notion de réciprocité sociale que peuvent ressentir les utilisateurs de l'outil

RSE. Le deuxième point fait référence au comportement des managers qui à leur tour peuvent exercer une forme de pression sur les équipes ou subordonnés dans la mesure où leur comportement est explicitement considéré comme un exemple à suivre où qu'ils encouragent vivement toute contribution sur le RSE.

1.2. La « non » adoption des RSE

Le constat affirmé par plusieurs chercheurs est que la réalité du terrain n'est pas à la hauteur des bénéfices que promettent les RSE qui sont peu ou presque pas utilisés dans la plupart des organisations qui en possèdent. Divers travaux ont cherché à expliquer cette timide utilisation des RSE (Hacker *et al.*, 2018 ; Engler *et al.*, 2017 ; Laumer *et al.*, 2017 ; Alarifi *et al.*, 2015 ; Chin, 2015a, 2015b ; Denyer *et al.*, 2011 ; Kuegler *et al.*, 2015 ; Li, 2015 ; Treem *et al.*, 2015 ; Wagner *et al.*, 2014). Ce même constat a été pointé par deux études menées en 2017 et réalisées respectivement par la Chaire Intelligence RH & RSE de l'Institut de gestion sociale (IGS-RH) et G2 Crowd (un spécialiste de l'évaluation des logiciels pour les professionnels). Ces études attestent d'une hausse continue de l'adoption des RSE par les entreprises qui néanmoins se heurtent à un faible usage et à un timide intérêt des employés pour ce type d'outils.

Denyer *et al.* (2011) ont étudié ce phénomène du rejet du RSE et affirment l'influence de facteurs organisationnels tels que l'environnement social, la nature du travail, la perception de la communauté, la culture organisationnelle et l'attitude des leaders. D'autres travaux (Kügler *et al.*, 2012) ont fait émerger d'autres facteurs conduisant à la résistance face à l'utilisation du RSE tels que les aspects technologiques (bénéfices, facilité d'usage, compatibilité et démonstration de résultats), les aspects

sociaux (réputation, défi de la masse critique) ainsi que le climat organisationnel (confiance, l'esprit de collaboration et communautaire). Les travaux de Treem *et al.* (2015) ont montré que l'adoption d'une technologie de type média social pour entreprise (SME Social Media Entreprise) dépend de la perception des utilisateurs de l'utilité de ce dernier. Une perception que les auteurs considèrent comme étant inhérente à deux principaux critères : l'âge et l'expérience avec les médias sociaux. Ainsi, les « jeunes » utilisateurs disposant d'une large expérience avec les réseaux sociaux publics dans la sphère privée ont manifesté un fort scepticisme quant à l'intérêt de la nouvelle technologie dans un contexte professionnel et s'opposent donc à son utilisation. Par ailleurs, les « moins jeunes » qui sont peu ou presque pas familiers avec ce type de technologie sont plutôt fortement optimistes et y perçoivent des opportunités. Dans son article, Li (2015) explique la faible utilisation des RSE par l'absence d'engagement des managers dans la promotion de l'usage des RSE de peur d'une perte de contrôle ou encore d'une perte de pouvoir liée à des échanges plus directs, susceptibles de contourner le circuit hiérarchique. Ils peuvent aussi appréhender certains débordements comme la publication de propos confidentiels, déplacés ou nuisibles à la réputation de l'entreprise. Par ailleurs et en se basant sur la grille des potentialités des RSE de Treem et Leonardi (2012) (« Association », « Persistence », « visibility » et « Editability »), Giermindl *et al.* (2017) étudient les freins exprimés par ceux qui ont décidé de ne pas adopter le RSE. Ils identifient ainsi trois catégories de « non-utilisateurs » : ceux qui ne perçoivent pas les potentialités que renferme le RSE, ceux qui estiment que les « potentialités » offertes par le RSE ne s'alignent pas avec leurs propres objectifs et enfin ceux qui appréhendent l'impact négatif de ces « potentialités » comme la

protection des données personnelles ou encore la surcharge informationnelle.

Malgré l'hétérogénéité de ces résultats expliquant la faible ou la non-adoption des technologies RSE, les chercheurs s'accordent sur le fait que les travaux empiriques ne se sont pas suffisamment intéressés à la population des « non-utilisateurs » de l'outil RSE pour comprendre les raisons de leur non-adoption de l'outil (Kügler *et al.*, 2012 ; Richter & Riemer, 2013 ; Stenmark & Zaffar, 2014 ; Laumer & Eckhardt, 2012 ; Leonardi *et al.*, 2013 ; Treem & Leonardi, 2012 ; Giermindl *et al.*, 2017). Ainsi, nous menons cette recherche dans l'objectif de comprendre dans quelles mesures l'interprétation symbolique d'un RSE peut influencer son adoption par les acteurs avant même son déploiement au sein d'un groupe bancaire français.

1.3. L'adoption symbolique des RSE

Une technologie est à la fois représentée par une nature objective (signe matériel) et une nature subjective (schéma d'utilisation) Vygostki (1997), un système qui est à la fois technique et social (Emery & Trist, 1969), un aspect fonctionnel, mais aussi imaginaire (Musso, 2014). Ces composants paradoxaux font que tout dispositif technologique agit comme un signe, désignant et signifiant pour un sujet donné un schéma d'action générique. L'outil « *fait sens et permet de mobiliser des schèmes interprétatifs et tout un répertoire d'expériences propres à chaque acteur* » (Lorino, 2002). Les TI sont ainsi des objets matériels et symboliques fortement porteurs de sens (Coombs *et al.*, 1992 ; Feldman & March, 1981 ; Gobbin, 1998 ; Robey & Markus, 1984 ; Scholz, 1990). Les valeurs intégrées au sein des TI font référence aux valeurs émanant des pratiques de travail concernées susceptibles d'être impactées par la mise en

place de la TI en question. Parmi les valeurs que les TI représentent, Scholz (1990) cite l'égalité vs la subordination, le progressisme vs le conservatisme, la communauté vs l'isolement, la sympathie vs l'antipathie. Pour d'autres chercheurs dont Robey & Markus (1984), les TI peuvent symboliser des valeurs telles que la rationalité, l'ordre, le système et le contrôle.

La culture est véhiculée par les valeurs et les artefacts qui ne sont pas culturellement neutres (Koch *et al.*, 2013). Les artefacts technologiques peuvent même symboliser un ensemble de valeurs sur la base d'interprétations de leur signification, leur utilisation et leurs conséquences (Robey & Markus, 1984). Ces interprétations individuelles autour des TI sont le fondement du concept de la « culture IT » (Abubakre *et al.*, 2016). Ainsi, Leidner et Kayworth (2006) définissent la culture IT comme l'ensemble des valeurs qu'un groupe social attribue à une technologie. Ces valeurs sont une composante de la culture et symbolisent ce qui est le plus important pour un groupe d'individus (Leidner & Kayworth, 2006). Toutefois, la malléabilité des RSE (Chin, 2015 b) fait que chaque groupe social va apporter sa propre interprétation des valeurs à partir des symboles que l'outil peut véhiculer (Karoui & Dudezert, 2012). Les travaux de Karoui *et al.* (2015) par exemple montrent que les RSE peuvent représenter divers symboles en fonction de la position sociale et du contexte organisationnel des utilisateurs. Les interprétations symboliques du RSE sont alors diverses : le symbole de la légitimation du contrôle et de la supervision, le symbole du support du Top Management pour le développement de pratiques de travail transversales, le symbole d'une nouvelle structure organisationnelle ou encore le symbole d'une exclusion des orientations de l'organisation. Pour d'autres chercheurs (Ellison *et al.*, 2007 ; Joinson, 2008 ; Valenzuela *et al.*, 2009), les RSE symbolisent des valeurs axées sur le partage d'informations, l'amusement

(« fun », « recreation ») ainsi que les relations interpersonnelles. Par ailleurs, l'analogie avec le réseau social populaire Facebook étant souvent faite, le RSE peut donc être associé à la perte de temps, à la baisse de productivité et à la fuite d'informations (Green, 2010).

Le symbole étant une image de ce qui est perçu est un vecteur de sens permettant de construire socialement du sens préalablement à toute action (Weick, 1990). Ces interprétations « symboliques » influencent par la suite les actions des acteurs qui en tirent leurs propres déductions et agissent en fonction (Karoui & Duzert, 2012 ; Verra *et al.*, 2014 ; Karoui *et al.*, 2015). Dans leurs travaux sur l'appropriation des RSE, Verra *et al.* (2014) ont montré 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. Ainsi les acteurs n'ont pas résisté à l'adoption du RSE, mais ont plutôt cherché à renégocier leurs positions sociales dans la nouvelle structure qui prendra effet avec la mise en place de ce dernier. Karoui *et al.*, (2015) ont aussi étudié les interprétations symboliques et leur impact sur le processus d'appropriation des RSE. Sur la base de ces interprétations, des stratégies d'acteurs ont émergé afin d'orienter l'usage de l'outil vers les intérêts personnels de chacun des groupes sociaux identifiés.

Ainsi, ces valeurs que les RSE symbolisent sont utiles à explorer afin de mieux appréhender l'adoption des acteurs d'une technologie particulièrement « sociale » et malléable. Lorsque les valeurs émanant de la technologie se heurtent aux valeurs défendues par les membres du groupe concerné par l'adoption ou l'utilisation de la TI, ceci est considéré comme un conflit de type « conflict-IT culture » (Leidner & Kayworth, 2006). Cette approche du conflit

basé sur la culture IT est née de la confrontation des valeurs lors d'un processus d'implémentation, d'adoption et d'utilisation d'une technologie et peut conduire à son échec (Leidner & Kayworth, 2006 ; Korch *et al.*, 2013). Dans une telle situation de « conflict-IT culture », où une incohérence est née de l'opposition entre deux éléments cognitifs (les valeurs de la TI face aux valeurs de l'organisation), la « dissonance cognitive » (Festinger, 1957) prend effet. La dissonance cognitive est ressentie par un individu qui se retrouve dans une situation d'incohérence et de désaccord avec ses croyances mentales. Ainsi, il cherchera à atténuer cette dissonance en adoptant deux positions possibles : soit changer de position ou d'attitude en acceptant la nouvelle donne qui vient modifier ses croyances soit préserver le modèle mental en résistant à toute information incompatible ou à tout changement (Wicklund & Brehm, 1976). Dans le cas de l'implémentation d'un nouvel outil, l'élimination de la dissonance peut se faire par exemple à travers le rejet de l'outil.

1.4. La culture d'entreprise à la rencontre de la « IT-culture »

La culture d'entreprise est définie comme un ensemble de symboles, de valeurs et d'images construit « socialement » par les acteurs (Smirich, 1983) et influençant leurs actions (Leidner & Keyworth, 2006). Les aspects symboliques des organisations constituent une myriade de significations touchant souvent des aspects occultés de l'organisation. Dans les travaux de Feldman et March (1981) par exemple, l'information dans les organisations bureaucratiques est considérée comme étant hautement symbolique et représente les valeurs de compétence et de légitimité. Les organisations fonctionnent comme un système social où se développent et se maintiennent des codes et des schémas partagés à travers un processus symbolique (Smirich, 1983). Ce

même symbolisme organisationnel peut être un moyen efficace pour comprendre et donner du sens au fonctionnement réel de l'organisation (Turner *et al.*, 1987). Le lieu de travail symbolise divers symboles tels que la sécurité, le travail et les relations professionnelles (Gallaughier & Ransbotham, 2010 ; Leidner *et al.*, 2010). Pour d'autres chercheurs (Jones, 1983), il est le symbole de la hiérarchie, l'autorité, les systèmes, les procédures et le contrôle. Enriquez (2007) assure que les entreprises du 21^e siècle sont devenues essentiellement des systèmes symboliques, qui contribuent à renforcer l'identité du groupe et l'adhésion de ses membres.

Les technologies sociales telles que les RSE se distinguant des SI conventionnels (ERP, serveurs, bases de données...) sont les plus concernés par le concept de « IT-culture conflict » du fait de leurs spécificités (Leidner & Keyworth, 2006). Étant donnés les divers symboles auxquels ces technologies sont associées (transparence, ouverture et libres échanges), leur implémentation peut être en opposition avec les valeurs inhérentes à la culture de l'organisation (Schlagwein & Prasarnphanich, 2011). Guesmi (2015) explique comment le design des RSE ne peut s'aligner avec « les représentations mentales de l'organisation traditionnelle du travail » ce qui peut représenter un obstacle à leur diffusion en entreprise. Cette opposition se retrouve au niveau de trois caractéristiques organisationnelles distinguant les outils de type RSE : ils prônent l'initiative individuelle qui est contrainte par le lien de subordination, l'auto-organisation dans l'utilisation collective de la plateforme qui s'oppose aux règles d'une culture hiérarchique et la libre circulation de l'information considérée pourtant comme ressource privée et confidentielle. De fait, ces outils matérialisent un symbole des mutations profondes des organisations depuis plus d'une quinzaine d'années (Carmes, 2002). Ils agissent sur

l'organisation du travail en imposant de nouvelles méthodes et pratiques, poussant la structure organisationnelle verticale à s'aplatir pour laisser place à des rapports fonctionnels horizontaux. Ceci peut également impacter les flux communicationnels en les démocratisant par un accès informel et plus rapide à l'information modifiant ainsi le comportement et les attitudes des salariés. La plupart des cas d'échec de la mise en place d'un SI s'expliquent par leur dimension sociale et non technique (Robey & Markus, 1984 ; Hirschheim *et al.*, 1991).

Ces symboles caractérisant les outils collaboratifs peuvent être porteurs d'injonctions paradoxales en s'invitant dans un contexte de travail (modification du rapport à la hiérarchie, contrôle des activités, confidentialité ou rétention d'informations...). Autant cette nouvelle culture amorcée par les technologies de type RSE renforce un modèle de travail matriciel et transversal, autant elle est en totale incohérence avec une structure hiérarchique taylorienne classique (Sainsaulieu, 1972). Ces effets contradictoires d'une technologie collaborative sont antagoniques à une configuration organisationnelle hiérarchique et peuvent être un facteur important d'échec lors de sa mise en place (Gangloff-Ziegler, 2009 ; Abubakre *et al.*, 2016).

Néanmoins et malgré la portée symbolique des Systèmes d'information, peu de travaux ont tenté de comprendre comment les dimensions symboliques découlant des TI peuvent impacter l'activité ou le changement au sein des organisations (Dudezert *et al.*, 2017). D'où l'objectif de cette recherche qui est d'identifier, à partir des perceptions des salariés d'une institution bancaire, la dimension symbolique qui entoure l'introduction d'un réseau social d'entreprise. Deux principales approches sont souvent adoptées pour traiter la question du symbolisme. La première approche considère le symbolisme comme étant l'expression de la

part des acteurs d'un ensemble de significations, d'images, de symboles pour analyser le changement induit par la technologie (Feldman & March, 1981 ; Robey & Markus, 1984 ; Scholz, 1990). La deuxième quant à elle instrumentalise le symbolisme en tant qu'une approche analytique permettant de comprendre comment ces représentations symboliques peuvent influencer le comportement des acteurs face à une TI (Karoui & Dudezert, 2012 ; Verra *et al.*, 2014 ; Karoui *et al.*, 2015).

C'est à la croisée de ces deux approches que notre recherche se situe pour, d'une part, comprendre, en se basant sur le concept de « conflict-IT culture », la perception symbolique des acteurs d'un RSE sur le point d'être déployé et, d'autre part, analyser comment les symboles identifiés, une fois alignés aux valeurs émanant de la culture d'entreprise, peuvent influencer l'adoption de cette technologie.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. Présentation du contexte de la recherche : Étude de cas au sein d'une banque française située en région bretonne

Étant donné le caractère exploratoire de notre recherche qui vise à analyser les perceptions des collaborateurs d'une banque française quant à la mise en place d'un nouvel outil collaboratif de type RSE (Réseau social d'entreprise), nous avons opté pour la méthode de l'étude de cas (Benbasat *et al.*, 1987 ; Yin, 2003). Une étude de cas est « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de

multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 2003, p. 17). Cette démarche méthodologique est bien appropriée à la généralisation de théories, une généralisation analytique qui vient par opposition aux modèles statistiques. C'est une méthode à même d'identifier les aspects importants, les facteurs et les enjeux du phénomène étudié qui peut s'appliquer à des situations similaires (Myers et Newman, 2007).

Ainsi, notre recherche qualitative a concerné un groupe bancaire français et a été plus particulièrement menée entre les mois de mai et de juillet 2015 au sein de leur siège et du réseau d'agences associé situés dans la région bretonne.

Ce projet de mise en place d'un réseau social d'entreprise n'est que le cheminement logique de la stratégie SI du groupe. Préalablement, il y a eu le déploiement de l'intranet mettant à la disposition de l'ensemble des salariés des contenus de référence stables de l'entreprise (Corpus juridique et règlementaire, procédures, taux, tarifs...). Ensuite de nouvelles briques ont été intégrées au système d'information proposant divers contenus éditoriaux et/ou commerciaux à destination de l'ensemble des collaborateurs (Quoi de neuf?, Actualités de la filiale, Actualités Groupe...). Par la suite et dans le but de permettre à toutes les filiales de partager entre elles un certain nombre de sujets (bonnes pratiques, expertise, entraide sur la résolution de problématiques, etc.), la maison mère du groupe bancaire a mis à disposition de ses filiales une suite bureautique incluant un réseau social d'entreprise et présentant des contenus collaboratifs avec la possibilité d'échanges à l'intérieur de communautés (projet, métier, agences/services...). Chaque filiale peut décider en toute autonomie de la mise en place ou non de ce nouvel outil collaboratif qui était développé en interne.

Convaincue de l'intérêt de l'outil pour amorcer une culture de travail animée par

l'horizontalité, des pratiques de travail plus collaboratives et une communication plus transversale, la Direction générale de la filiale bretonne a souhaité étudier les conditions de mise en place du RSE. Pour ce faire nous avons été sollicités en tant qu'enseignants chercheurs afin de les accompagner dans la mise en œuvre de ce nouvel environnement collaboratif. À travers une posture d'observation non participante, notre mission était de mesurer le niveau de maturité de l'organisation à la collaboration, les intérêts autour de l'utilisation d'un outil collaboratif de type RSE ainsi que les risques ou les craintes à lever. À l'issue du bilan et de nos recommandations, la direction pourra décider sur la base des ressentis des collaborateurs s'il faut décider d'adopter le nouvel outil RSE ou pas.

2.2. Méthode qualitative de collecte et d'analyse des données

Notre étude de cas repose sur deux étapes fondamentales : le recueil de données qualitatives et leur analyse à travers une analyse thématique du contenu. Ce recueil des données a été principalement réalisé à partir d'observations non participantes, d'un ensemble de réunions avec l'ensemble du comité de direction, d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs et de documents à analyser. Ce matériau qualitatif est approprié à la compréhension fine et profonde de phénomènes sociaux complexes (Gavard-Perret *et al.*, 2008) et nécessite une méthode rigoureuse d'analyse des données. Après une transcription rigoureuse de toutes les données empiriques, l'analyse a été effectuée à travers une analyse thématique du contenu en se servant du logiciel « *Nvivo* ».

L'entretien semi-directif qui est considéré comme la pratique la plus répandue en recherche qualitative (Baumard *et al.*,

2007 ; Miles et Huberman, 2004 ; Myers et Newman, 2007) permet essentiellement d'identifier les perceptions des acteurs quant au phénomène étudié. Elle permet d'accéder à « *l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard *et al.*, 2007 : p. 235). Ainsi, une sélection des personnes à interroger a été menée en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines. Ces personnes ont été sollicitées par la Direction des Relations Sociales pour des entretiens semi-directifs d'une durée d'1H30 en moyenne en face à face. L'échantillon est composé de 21 participants dont certains se trouvent au siège et d'autres travaillent dans les différentes agences de la banque. Cet échantillon (réf. tableau 1) a une composition hétérogène de par la nature des postes occupés répartis entre le comité de direction, le siège et le réseau ; (10 Membres du Comité de Direction, 7 collaborateurs du Réseau d'agences (Directeur de Secteur, Directeurs d'agences, Conseillers...) et 4 collaborateurs du siège tous grades confondus (Responsable Unité, Animation réseau, Comptabilité, Paie...), du genre (8 femmes / 7 hommes), de la tranche d'âge (8 de plus de 40 ans / 7 de moins de 40 ans) en dehors du comité de Direction dont les membres sont exclusivement masculins et ayant plus de 45 ans.

Quant au guide d'entretien (*présenté en annexe 1*), il a principalement porté sur la description de la structure et des processus métiers actuels, l'identité et la culture partagée au sein de la banque (siège et réseau d'agences), les modes et les pratiques de communication (interactions pair-à-pair, relations transversales et interservices, pratiques et culture de collaboration...), leur familiarité avec les réseaux sociaux publics et pour finir leurs perceptions de l'intérêt de ce type d'outil pour un contexte professionnel tel que le leur (usages, appréhensions, impacts sur les pratiques et les relations de travail...).

Tableau 1. Présentation des participants sélectionnés par la DRH pour l'étude qualitative

	Nom	Siège/Réseau	Poste occupé
1	Charles	Comité de Direction	Directeur Général
2	Hugo		Directeur Général Adjoint
3	Yannick		Direction Ressources et Développement. Durable
4	Patrick		Directeur Crédits & Marché
5	Alain		Directeur du réseau de proximité
6	Ludovic		Directeur Marché entreprises et Banque privée
7	Jean-Yves		Directeur des Services bancaires
8	Laurent		Directeur Organisation et Marketing
9	Régis		Directeur de Pôle
10	Franck		Directeur Finance et Pilotage
11	François	Réseau	Directeur de Secteur d'Agences
12	Béatrice	Réseau	Directrice d'Agence
13	Sandrine	Réseau	Responsable de Point de Vente
14	Céline	Réseau	Conseiller Clients Particuliers
15	Georges	Réseau	Conseiller Clients Particuliers
16	Marc	Siège	Technicien Comptabilité
17	Roger	Siège	Gestionnaire Paie
18	Pierre	Réseau	Conseiller Clients Particuliers
19	Nathalie	Réseau	Assistante Commerciale Q
20	Cédric	Siège	Responsable unité
21	Marie	Siège	Animatrice Mission

2.3. Analyse des données qualitatives

Notre démarche d'analyse des données est inspirée de la théorie enracinée « Grounded Theory » de Glaser et Strauss (1967) et se base sur la méthode du codage ouvert « Open Coding » de (Corbin et Strauss, 1990) qui fait référence au repérage continu des thèmes parallèlement à la lecture du corpus de textes. L'objectif est de construire progressivement un arbre thématique avec des thèmes centraux rassemblant des thèmes complémentaires et divergents et qui ne sera achevé qu'à la fin de l'analyse.

Ces thèmes sont nécessaires pour découper le corpus de textes en unités

élémentaires. Par la suite, ces unités sont classées en différentes catégories. Dans notre cas, ces étiquettes thématiques ont été en partie préparées à l'avance (selon l'approche conceptualisée) telles que la « culture de l'organisation » où l'étude a été menée et « les perceptions vis-à-vis du RSE » tandis que l'autre partie des étiquettes a été établie progressivement (selon l'approche inductive) pour reprendre les sous-thématiques identifiées au niveau de la culture de l'organisation ainsi que l'ensemble des représentations symboliques découlant des perceptions des acteurs. Ces deux niveaux de codage ont été réalisés via l'utilisation du logiciel Nvivo dans sa version 9.

3. ANALYSE DU CAS

L'analyse des données collectées nous a permis dans un premier temps de mieux nous rendre compte de la perception des acteurs de la culture de travail au sein d'une organisation bureaucratique et notamment celle du groupe bancaire dans lequel nous intervenons.

3.1. Culture du groupe bancaire telle que perçue par les collaborateurs

3.1.1. Une Organisation assimilée à une « armée »

Le monde de la banque est incontestablement assujéti aux codes de l'entreprise hiérarchique bureaucratique où le respect de la hiérarchie, le formalisme et la traçabilité prime et se fait même au détriment de contacts directs et d'échanges informels. La traçabilité et l'échange formel s'avèrent être un moyen efficace pour exercer de la pression sur les équipes ou les collègues en termes d'engagement et de réactivité :

« On ne prend plus la peine de se voir. Tous les échanges passent par mail, car c'est rapide, c'est plus simple et ça permet de garder une trace. D'ailleurs, je prends beaucoup moins souvent le téléphone qu'avant, car les gens s'engagent plus quand c'est par écrit que par téléphone » explique un responsable unité.

Un des directeurs a même assimilé l'organisation bancaire à une « armée » pour mieux mesurer le poids de la hiérarchie où la prise de décision se fait dans la haute sphère de la direction sans aucune implication de la base et l'importance de l'ordre dans les actions, la répartition des rôles et des tâches... :

« Notre entreprise c'est comme l'armée : des réunions et des procédures écrites en « top down » puis les informations sont transmises aux directeurs d'agences ».

« On travaille tout de même beaucoup en silos. Donc nous sommes beaucoup dans un environnement assez hiérarchique, chacun dans son pré carré de direction, dans les agences et dans le réseau », nous a expliqué une animatrice Mission travaillant au niveau du siège.

3.1.2. Faible culture de la « transversalité »

Auparavant, la Direction a lancé différentes initiatives pour instaurer des échanges informels à travers des instances ou des communautés de métiers animés de manière particulière par des collègues partageant la même spécialité ou travaillant sur les mêmes projets. Cependant, cette initiative demeure timide et n'a pas réussi à diffuser une culture de collaboration et de partage. Un point de vue partagé par le Directeur Finance et pilotage :

« Je ne vois pas aujourd'hui, bonnêtement, de transversalité, de partage de bonnes pratiques. La communauté de l'anneau, je ne la vois pas. On a une organisation qui est un peu basée sur la chaîne hiérarchique et là où j'ai le plus d'inquiétude c'est quand il faut travailler avec d'autres départements, avec des gens qui n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes priorités donc prendre des dossiers transversaux c'est plus compliqué. Prendre de l'initiative, piloter des dossiers transversaux c'est très hétérogène. Ils sont quand même centrés sur leur périmètre et c'est compliqué de sortir du cadre. »

Cette faible maturité en termes de collaboration et de transversalité a été expliquée par deux répondants en évoquant d'une part le manque d'autonomie des collaborateurs qui n'osent pas prendre d'initiative par peur de se tromper. D'autre part, ils ont pointé, comme deuxième facteur explicatif, le poids de la hiérarchie qui fait que collaborer avec des collègues ou les solliciter pour une requête bien spécifique revient à prendre le risque de contourner la ligne hiérarchique. Ce qui risque de déplaire

fortement aux cadres supérieurs. Selon respectivement le Directeur des Services bancaires et le Directeur Organisation et Marketing :

« Il y a une méfiance de ce qui est au-dessus ... je vous donne un droit à l'erreur, à l'initiative, mais attention il ne faut pas se tromper ... du coup on n'envoie jamais de signal proactif au chef ... Ils cherchent l'exploit, mais pas la performance. »

« Pour les chefs de service s'ils doivent m'interroger, leurs directeurs doivent me le demander d'abord, car il faut toujours une "validation interne" on ne dépasse jamais son supérieur hiérarchique. Ça, c'est notre fonctionnement ici. »

3.1.3. Un fonctionnement par pairs, mais seulement au sein de la communauté des directeurs

La culture de ce groupe bancaire est assez particulière dans la mesure où au niveau de la haute sphère de la direction où siègent tous les membres du comité de direction les codes sont totalement différents de ceux qui ont été cités ci-dessus. Les schémas de fonctionnement de cette communauté de directeurs sont ni dans le cloisonnement ni dans l'individualisme, mais plutôt dans la familiarité et la désintermédiation (communication directe sans aucun intermédiaire) :

« Il y a une certaine culture : on se tutoie tous, il y a un réseau vous avez besoin d'une information vous sollicitez la personne et vous l'obtenez très vite ... il y a beaucoup de simplicité de fonctionnement ... moi je ne passe par personne pour appeler une autre filiale ou une agence ou un collègue... après c'est vrai que c'est un fonctionnement par pairs. »

Elle est aussi et surtout dans le partage et l'entraide qui se traduit par une forte solidarité qui est même aux dires d'un des directeurs une valeur sacrée au sein de cette communauté :

« La communauté des directeurs est une communauté qui est très ouverte en général on s'appelle on s'entraide : c'est la solidarité d'une communauté et naturellement ce réseau marche. »

« Je reçois les autres directeurs dans mon bureau assez fréquemment pour se consulter, échanger sur des problématiques ou des préoccupations que nous partageons et n'importe quel directeur peut me demander des trucs et par définition je me mettrai en quatre pour lui répondre c'est une règle de base et ça fait partie des règles de fonctionnement. »

Cette forte mobilisation pour leurs collègues directeurs traduit de forts liens qui existent entre eux dont l'origine a été expliquée par un des répondants :

« On a tous fait le même parcours et on est passé par les mêmes épreuves avec des moments forts de communion dans la difficulté où nous sommes en vase clos pendant trois semaines et cela crée beaucoup de liens ça crée une amitié, mais aussi des réseaux. C'est comme ça que l'on se fait des réseaux dans notre groupe et forcément ça aide. »

3.2. Les « valeurs » perçues dans le RSE à déployer au sein de la banque

3.2.1. Quand le réseau social d'entreprise symbolise la « modernité »

Aujourd'hui, ces outils 2.0 ou technologies de collaboration de type réseau social d'entreprise (RSE) s'imposent comme un impératif aux entreprises puisqu'elles symbolisent l'actualité, la modernité :

« Je ne suis pas un adepte des réseaux sociaux, mais je sais qu'aujourd'hui il faut y être. »

Des outils, qui sont tellement ancrés et utilisés dans la sphère privée, qu'il devient difficile de les contourner dans le monde de l'entreprise, quel que soit son type de

structure. Une modernité en interne qui devient nécessaire à l'entreprise contemporaine soucieuse du bien-être de ses salariés et qui est même appelée à renforcer sa « marque employeur » :

« C'est normal que ça existe, de toute façon, si ce n'est pas le réseau propre de l'entreprise, c'est VIADEO, c'est Facebook... donc pourquoi pas en faire un outil institutionnel, mais il faut qu'il s'impose par lui-même comme s'est imposé le téléphone portable » explique une directrice d'agence.

Un Conseiller Clients Particuliers réclame aussi que : *« nous aussi on veut des espaces d'échange moderne ça a été fait pour les clients, mais nous aussi les salariés on évolue comme eux... aussi, on investit beaucoup de moyens dans la technologie client plus que dans la technologie interne de fonctionnement. »*

Cependant et avant même d'avoir testé le nouvel outil ou d'avoir découvert son ergonomie, les acteurs sont d'emblée dans la comparaison avec les outils publics les plus populaires qu'ils utilisent à titre personnel. À partir de là, ils laissent libre cours à leur imagination pour tenter de visualiser les usages que le RSE peut offrir. Cependant, plusieurs acteurs interrogés sont sceptiques par rapport à la capacité du nouveau RSE à s'aligner aux standards des outils utilisés dans la sphère privée en termes d'ergonomie ou de design. Selon le Directeur Organisation et Marketing :

« Le jour où l'on veut promouvoir ce nouvel outil, il faut quand même se dire que nos collègues, en tout cas ceux qui ont l'habitude de communiquer via des médias sociaux, ils vont trouver ça assez « cheap » ou compliqué à utiliser... Donc ça veut dire qu'il va falloir le vendre ce truc. »

« Il y a des outils bien plus modernes qui permettraient à nos collaborateurs de communiquer, aujourd'hui, en dehors du cadre de l'entreprise. Donc si on cherche à promouvoir ce canal-là, il y aura quand même un très lourd handicap, c'est celui d'être beaucoup

moins ergonomique et maniable que ce qui est proposé par ailleurs, en dehors de l'entreprise. Je ne vois pas très bien ce que ce nouveau RSE me permettrait de faire de plus que ce que je fais aujourd'hui avec les outils publics disponibles sur le marché. »

3.2.2. Quand le RSE symbolise une « boîte noire » malléable qui peut à la fois alimenter la méfiance et légitimer le contrôle

Les technologies de type RSE sont malléables et renferment une dimension sociale qui pousse souvent les collaborateurs à s'interroger sur la finalité de l'outil : pour quel cas d'usage sera-t-il bien utile alors que le champ des possibles en termes d'usages est bien large ? Pour quelles raisons la Direction est-elle motivée à mettre en place un RSE alors qu'elle a toujours bloqué l'accès aux réseaux sociaux publics ? Quelle en est la finalité ?

Un gestionnaire paie insiste sur le fait qu' *« il faut être clair sur ce que l'on veut en faire soit c'est un outil et on dit voilà c'est un outil qui pourrait être une nouvelle corde à votre arc et on s'adresse aux managers en premier lieu à mon avis soit on s'adresse sur une thématique où on éprouve l'outil ... en tout cas on le fait par la petite porte dans un premier temps pour voir comment ça marche, mais il faut que l'on ait une stratégie... il faut l'amener de manière extrêmement pragmatique et pratique sans en faire trop en disant "on va vous libérer de la parole et je ne sais pas quoi ou vous allez avoir un formidable espace de liberté" ou faire genre "on veut être une entreprise moderne" »*.

Le Directeur Marché entreprises surenchérit : *« Il faut introduire l'outil en disant voilà on va tester un nouvel outil, mais il faut trouver un prétexte comme par exemple on le met en place pour que vous puissiez échanger sur le management entre vous parce qu'il y a peut-être des choses que vous avez envie de dire ou aussi chacun d'entre nous les directeurs*

réfléchissons au sujet en se disant "dans ma Direction quel est le mode qui me permettrait d'enclencher le sujet" ce n'est qu'un outil et qu'un moyen... »

À défaut de clarifier les objectifs et la finalité de l'outil, ceci laissera place aux interprétations et alimentera les inquiétudes des salariés. D'après un responsable unité, cet outil peut même être perçu comme un outil de contrôle :

« Le problème est que les gens vont tous penser que c'est un truc pour que l'on soit fliqué par le patron ou ils vont voir avec qui on discute et risquent de ne rien y mettre parce que de toute façon ça va être lu par le DRH ou ça va être lu par un tel ou par le directeur ».

Une méfiance qui est également partagée par le DRH qui s'est exprimé sur le sujet en estimant que *« si les salariés savent que ce réseau social est connu de l'entreprise et est animé par les RH, je ne vais avoir que de la communication de façade. Ils vont publier et vont me faire du trafic pour de l'autopromotion »*. L'autre type de méfiance est par rapport aux éventuelles dérives qui peuvent avoir lieu comme celles liées aux informations qui ne soient pas liées au métier, mais plutôt à la vie d'entreprise :

« Une partie des utilisateurs va certainement être réticente et une autre partie méfiante, car la difficulté est que si on met des informations sur le nouveau RSE comment s'assurer de leur caractère non confidentiel et comment s'assurer de qui lit ce que je poste ? Et comment s'assurer aussi que l'on va tenir les engagements en termes de promesses de réactivité et d'immédiateté ? »

3.2.3. Quand le réseau social symbolise « une visibilité » à double tranchant

La spécificité d'un réseau social est incontestablement la visibilité qu'il peut amener à des éléments ou des informations qui jusque-là étaient intangibles et immatériels.

Cette visibilité est toutefois à double tranchant : certains y perçoivent l'opportunité de mieux connaître les autres, ce qu'ils font et quel est leur parcours :

« Avoir une visibilité de ce que l'on fait au-delà de notre cercle... c'est vrai que je ne sais pas ce que les gens font excepté ce qu'on a des fois dans le journal interne une fois tous les 6 ans. »

« Un RSE c'est des échanges plus directs, plus de visibilité avec les autres collaborateurs. On est nombreux dans l'entreprise et on ne connaît pas forcément tout le monde. Ça peut renforcer le lien entre les salariés. C'est intéressant d'avoir le parcours des salariés »

D'autres profils peuvent percevoir dans cette visibilité une menace pouvant remettre en question leurs compétences ou leur légitimité en offrant à leurs pairs l'occasion de les juger à travers leurs publications. Par exemple un Conseiller Clients particuliers qui nous confie que :

« Par ailleurs, quand je regarde la population avec laquelle je travaille là, je pense qu'il y a une très mauvaise connaissance de la technologie en tant que telle, une crainte de ce type de technologie. La crainte, ça serait ce que l'on va penser de ma question "Quel con, mais quelle question il pose ce con, il ne connaît pas ça ? Il fait ce métier et ne connaît pas ça ?" »

Un point de vue partagé également par le DRH :

« Si moi je fais un blog RH réservé aux managers en leur demandant de partager les difficultés auxquelles ils sont confrontés et on pourra peut-être alors les aider ou leur faire un peu de coaching, je vais avoir zéro trafic, sur le truc. Bien sûr, vous vous imaginez, vous, expliquer à votre DRH que vous avez des difficultés en matière de management ? Jamais, zéro trafic, zéro. « Est-ce que tu peux m'aider sur tel ou tel sujet ? Ah bon, tu as besoin d'être aidé ? Tu vas expliquer à tes collègues que toi, tu as besoin d'être aidé ? Zéro trafic. »

3.2.4. Quand le réseau social symbolise le « bouleversement » des règles du jeu

Le réseau social en tant qu'un outil collaboratif traduit la possibilité pour un salarié de s'adresser directement à son collègue et le solliciter pour une requête spécifique. Une pratique qui n'est pas souvent tolérée dans une culture purement hiérarchique bâtie sur des logiques de subordination et sur le respect de la hiérarchie :

« Le risque qu'ils vont vivre à un moment et ça risque d'être perturbant à différents niveaux de la hiérarchie, c'est le manager qui à un moment se sent hors jeu parce que ses équipes vont plus vite que lui sur ces notions de collaboration. Donc une perte de contrôle de ce qui se passe et finalement la question de la perte de légitimité quand je base ma légitimité sur le pouvoir et des trucs comme ça », selon le directeur adjoint. »

Ainsi, les managers ou les responsables hiérarchiques qui sont susceptibles d'être perturbés par l'introduction de ce type d'outil, sont ceux qui jusque-là, assoient leur légitimité sur la détention exclusive d'informations :

« Si je partage mes informations, je n'en suis plus propriétaire, tout le monde peut le voir ».

ou sur leur capacité à contrôler tous les flux montants vers la Direction :

« Je suis directeur, je suis chef de service, je suis responsable d'unité, comment est-ce que je prends le fait que mon collaborateur, en bas, peut commencer à appuyer sur le bouton quasi direct avec la direction générale ? ».

Et certains directeurs ne sont visiblement pas prêts à changer ce mode de fonctionnement et leurs propos illustrent bien le climat de méfiance qui règne au sein de l'organisation :

« Cet outil est trop public. Après, il y a aussi des communautés qui peuvent être fermées. Oui, mais là, ça pose un autre problème. Dans une entreprise où l'esprit de corps se développe

facilement, ça m'ennuierait effectivement de laisser se développer ce type de communauté, ou de donner des outils à ce type de communautés pour se développer. Parce que si je le ferme, ça veut dire que je n'y accède pas, si j'y ai accès, il n'y aura rien qui va être communiqué, il ne faut pas rêver. Si les mecs savent que le DRH peut consulter le truc, ou le directeur commercial, c'est mort. Le trafic qu'il y aura, ce sera du trafic de façade. On ne va rien capter d'intéressant. »

Un autre directeur surenchérit :

« Il faut jouer les relais et ne pas court-circuiter les chefs de service qui sont notre ligne hiérarchique ... il faut qu'on puisse dire à nos managers "voilà un outil mis à disposition qui vous permet d'échanger entre vous" et on arrête là ».

3.2.5. Le réseau social comme révélateur des dysfonctionnements

L'introduction d'un RSE a été pour plusieurs des répondants l'occasion de dénoncer l'incompétence des managers intermédiaires :

« Les informations proviennent d'en haut et les managers sont chargés de les transmettre aux directeurs d'agences, mais l'homogénéité n'est pas la même partout ».

Cette faille managériale a été confortée par deux autres directeurs : alors que l'un des deux remet en question le style managérial :

« Ce que j'aurais tendance à dire aujourd'hui, c'est que l'on a une forte hétérogénéité managériale, liée à l'histoire des personnes dans le réseau. Là, je parle des managers dont certains qui vont continuer à manager à la prime commerciale versus d'autres qui embrassent un peu plus que ça ».

Le deuxième directeur interrogé pointe surtout le manque d'ouverture d'esprit de ces managers :

« On a un niveau de management très hétérogène qui n'est pas forcément au niveau

des attentes aujourd'hui et des fois avec des caractères un peu fermés ».

Ces dénonciations viennent justifier le besoin d'orienter le nouvel outil collaboratif vers cette population qui a particulièrement besoin de monter en compétence en termes de management et de faire preuve de plus de maîtrise dans la conduite de projets transversaux. Les propos du directeur Crédits et Marché en témoignent :

« Ça serait bien que le nouvel espace d'échanges aide les managers de premier niveau (responsables d'unité) à trouver de bonnes idées, des astuces des techniques de management de base au quotidien... un outil qui leur permettrait d'être plus à l'aise, plus fluides sur le management de leurs équipes. Beaucoup d'entre eux ne sont pas capables de prendre des dossiers transversaux et donc forcément se réfugient dans l'expertise et donc mettre de côté leur fonction de management ».

En somme, le RSE symbolise un « monde ouvert » à l'antipode de la culture de la banque, et son introduction est perçue comme « un tremblant de terre ».

La plupart des répondants étaient plutôt réticents vis-à-vis de la mise en place de l'outil sous prétexte que les symboles (visibilité, transversalité, perturbation et bouleversement des règles du jeu, boîte noire...) sont en opposition avec les logiques sous-jacentes à la culture d'une bureaucratie bien établie :

« Le sujet n'est pas l'outil. Il ne faut pas se focaliser sur l'outil. Le sujet est plutôt lié à la culture de l'organisation ».

Symbolisant un modèle d'organisation « ouvert » où toute information peut se trouver en libre accès tel que l'atteste un Directeur secteur d'agences :

*« Je fais le parallèle avec les réseaux sociaux à l'extérieur et pour moi c'est un bouleversement en entreprise. **On ouvrira toute notre***

information et tous les canaux c'est un petit tremblement de terre ».

Dans un schéma où tout est « ouvert », l'utilisation du RSE suppose de solides compétences et le non-droit à l'erreur au risque d'être jugé et de voir sa légitimité challengée. Ceci est bien illustré par le témoignage du Directeur du réseau de proximité :

« Ici même les managers ont peur du collectif : est-ce que j'ai tort ou est-ce que j'ai raison ? Est-ce que je ne me trompe pas ? Ça c'est le point de crainte de passer dans un schéma où tout est ouvert parce qu'ils ne peuvent plus se tromper dans ce cas de figure... donc je vois la première question qu'ils vont me poser : On n'aura pas le temps de faire ça, avec tout ce qu'on a à faire on n'a pas le temps ». Ainsi, les collaborateurs considèrent qu'il est préférable de se passer de ce type d'outil qui pourrait être un élément perturbateur au sein de l'organisation et de se contenter plutôt d'une panoplie large d'outils qui peuvent offrir des fonctionnalités similaires sans pour autant bouleverser le fonctionnement de l'organisation :

« Je n'ai pas d'a priori sur l'outil en lui-même, mais aujourd'hui je ne suis pas convaincu. Je considère que ce n'est qu'un outil d'échanges et de communication soit il est utilisé parce qu'il y a un besoin soit il ne l'est pas, mais je ne vois pas pourquoi utiliser cet outil plus qu'un autre » nous confirme un conseiller clients particuliers.

Aussi, pour le responsable point de vente, *« Si le RSE est pour créer des liens entre les collaborateurs en dehors des réunions, on n'en a pas besoin ici. ».*

RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse du cas a pu mettre en avant plusieurs faits attestant de l'impact des symboles véhiculés par la technologie

RSE sur le processus de son adoption et son acceptation par les collaborateurs. Parmi ces résultats, il a été tout d'abord intéressant d'identifier l'ensemble des interprétations symboliques que l'outil de réseau social d'entreprise (RSE) véhicule. La maîtrise de ces outils issus du Web 2.0 dans la sphère privée a permis aux acteurs d'imaginer immédiatement un « univers » que ces dispositifs technologiques symbolisent sans pour autant avoir testé ce type de technologie dans un contexte organisationnel.

En évoquant le nouvel outil RSE que l'entreprise souhaite déployer, les participants rentrent dans une comparaison quasi systématique avec les réseaux sociaux publics les plus populaires comme Facebook par exemple (en termes d'ergonomie, d'usages et même les cas de dérives possibles). Néanmoins, aucune valeur autour de l'amusement, la perte de temps n'a été perçue dans le RSE par les participants comme l'atteste la littérature (Ellison *et al.*, 2007 ; Joinson, 2008 ; Valenzuela *et al.*, 2009 ; Green, 2010), mais plutôt des valeurs autour de la notion de « **modernité** » traduisant une certaine avancée technologique et des outils disponibles avec des prouesses techniques irréprochables. Néanmoins, les outils auxquels les acteurs sont habitués au sein de la banque sont d'un design moins attractif et d'une utilisation moins intuitive que les outils grand public utilisés dans la sphère privée. Ainsi, pour les acteurs, cette faible maturité technologique vécue au sein de l'organisation paraît incohérente avec la « modernité » associée à un outil de type RSE. Cette situation d'incohérence s'explique par le conflit entre l'« IT culture » du RSE sur le point d'être déployé et la faible maturité technologique telle que décrite par les participants. Cette première représentation symbolique du RSE fait ainsi l'objet d'une « dissonance cognitive » (Festinger, 1957) suite à un « IT culture conflict » (Leidner & Keyworth, 2006).

Ensuite, les collaborateurs ont considéré le RSE comme une « **boîte noire** » malléable dont la valeur ajoutée reste à définir. Pourtant, la valeur ajoutée d'une TI est tributaire de son acceptation par les salariés. Par conséquent et le plus souvent, ce sont plus les usages qui sont redoutés ou appréhendés par les organisations que les outils eux-mêmes. Cette vision contingente des TI (Cohendet *et al.*, 2007) se fonde sur le principe qu'il soit difficile de prédéterminer l'appropriation qui sera faite de ces artefacts puisque leur malléabilité alimentera les interactions sociotechniques faisant émerger des usages non prescrits ou non planifiés. Dans ce cas, personne n'est visiblement en mesure d'affirmer un cas d'usage clair et approprié pour le RSE : est-il un outil censé faciliter la collaboration en décroissant les échanges entre les acteurs ? Est-il un outil pour avoir une meilleure compréhension de la structure informelle et donc pour mieux contrôler ce qui s'y passe ? Ou encore est-il un outil nécessaire à l'entreprise pour renforcer son image d'entreprise « moderne » ? Cependant et en confrontant ce symbole de « boîte noire » aux valeurs découlant de la culture de l'entreprise (méfiance, pas de droit à l'erreur...), les collaborateurs sont convaincus que le RSE n'est qu'un moyen pour la Direction **d'alimenter la méfiance et légitimer davantage la culture du contrôle**. D'autant plus que leur organisation bloque l'accès aux réseaux sociaux publics pour éviter toute fuite d'information confidentielle ou toute perte de temps.

Symbolisant la « **transparence** », la « **visibilité** » et un « **monde ouvert** », les collaborateurs prennent conscience des nouvelles exigences qui s'imposeront à eux une fois le RSE mis en place : plus d'autonomie aux acteurs, perte de pouvoir pour les cadres, une visibilité au niveau de la circulation d'information qui bride la possibilité de se tromper au risque d'être jugé, mais aussi une visibilité d'informations

concernant le réseau de contacts, les projets menés, le domaine d'expertise limitant pour les acteurs toute marge de manœuvre. Ce « **monde ouvert** » auquel renvoie le RSE selon les participants n'est pas envisageable dans un contexte organisationnel caractérisé par le symbole de la « **méfiance** », le « **jugement** » et le fort poids de la « **hiérarchie** ». Une incompatibilité entre les différentes valeurs culturelles (le RSE et le monde de la banque) qui traduit une nouvelle « dissonance cognitive ».

La compréhension de l'impact des TI dans les organisations passe par une prise en compte de leurs effets contradictoires (Cohendet *et al.*, 2007). Cette recherche met en exergue deux autres constats : Le RSE en tant que « boîte noire » puisque la question de son utilité ou valeur ajoutée pour l'organisation n'a toujours pas été tranchée et le RSE en tant que « révélateur » des dysfonctionnements de l'organisation (méfiance, jugement, individualisme, incompétences au niveau du middle management...). L'introduction de l'outil risque alors de créer des bouleversements au sein de l'organisation. Ces perturbations pouvant être tellement importantes que les acteurs l'ont caractérisé par « un tremblement de terre ». Dans un contexte aussi stable qu'une organisation hiérarchique, où le turn-over est faible, l'introduction d'un RSE est perçue comme un événement perturbateur puisqu'il présente la menace de bouleverser les règles du jeu. Ceci conforte l'idée qu'une large partie des symboles véhiculés par le RSE sont en incohérence avec les préceptes de la culture du groupe bancaire (*voir tableau 2 page 48*) qui se rapprochent plutôt de celle de « l'armée ».

Jusque-là, la non-adoption des outils RSE a été essentiellement expliquée dans la littérature par des raisons liées à l'âge ou à la familiarité avec la technologie (Treem, 2015), à des stratégies d'appropriation du

RSE basées sur les jeux d'acteurs (Karoui & Duzert, 2012 ; Karoui *et al.*, 2015). Or les résultats du cas présent montrent le rôle de la dissonance cognitive suite à un « IT culture conflict » dans la non-adoption d'un outil RSE.

Par ailleurs, l'ensemble de ces résultats ont été remis au directeur général et le directeur adjoint sous la forme d'un « *Executive Summary* » puis exposé au comité de direction pour en discuter et décider du sort de ce projet. La direction générale ainsi que les directeurs ont décortiqué les justifications des collaborateurs quant à leur réticence à la mise en place de l'outil RSE. Ils y ont perçu une mise en garde quant à la stabilité de leur organisation et ont décidé de manière collégiale de ne pas adopter le nouvel outil et de mettre en arrêt total le projet.

IMPLICATIONS THÉORIQUES

Cette recherche s'inscrit dans le même courant que les travaux portant sur l'interprétation symbolique des RSE (Koch *et al.*, 2013 ; Verra *et al.*, 2012 ; Karoui *et al.*, 2015) et contribue à la littérature du Management des Systèmes d'information et des technologies RSE de trois manières différentes.

Alors que la plupart des travaux dans la littérature des SI et des RSE en particulier ont été menés pour comprendre les potentialités et l'émergence des usages de ces outils suite au processus d'appropriation, nous nous sommes concentrés sur la population des non-utilisateurs qui a freiné l'adoption de l'outil RSE par l'organisation. Nous avons alors cherché à comprendre d'une part l'interprétation symbolique du RSE et de comprendre d'autre part le conflit de type « conflict-IT culture » qui a eu lieu et qui est à l'origine de cet échec (non-adoption du RSE).

Tableau 2. Synthèse des interprétations symboliques de la culture organisationnelle et du RSE et leurs effets contradictoires au sein d'un groupe bancaire

Une organisation symbolisant ...	Valeurs perçues à par les acteurs	Un RSE symbolisant...	Valeurs perçues par les acteurs	Dissonance cognitive
➤ Une armée	Traçabilité / Communication « top down » / Non « droit à l'erreur »	➤ Un tremblement de terre	Un bouleversement des règles du jeu	Risque de perturbation du statu quo (stabilité et système social maîtrisé), de bouleversement des règles du jeu et donc de renversement des jeux de pouvoir → L'introduction du RSE devient un danger à éviter → « conflict-IT culture » → « dissonance cognitive » n°1
➤ Une hiérarchie	Travail en silos / Faible maturité technologique / Forte subordination	➤ Un monde ouvert	Transparence / Visibilité / Autonomie	Visibilité des « traces » et matérialisation de « l'informel » → Nouvelles logiques de contrôle → « conflict-IT culture » → « dissonance cognitive » n°2
		➤ Une modernité	Image moderne / Utilisation de technologies de pointe	La faible maturité technologique et le modèle patriarcal hiérarchique de l'organisation → un contexte incompatible avec les prérequis d'outils « modernes » comme le RSE → « conflict-IT culture » → « dissonance cognitive » n°3
➤ Individualisme	Méfiance / Jugement / Manque d'autonomie	➤ Une boîte noire (résultat d'une malléabilité et de schémas d'utilisation évolutifs)	Outil de « contrôle »	La malléabilité du RSE renforce son aspect à la fois mystérieux et intrigant quant à sa valeur ajoutée pour l'organisation. Couplée à un climat de méfiance, cette malléabilité fait que le RSE est perçu comme un outil de contrôle → Pas de dissonance négative (mais convergence avec une valeur organisationnelle négative)
		➤ Outil de révélation des dysfonctionnements	Remise en question des dysfonctionnements organisationnels	Un outil nouveau et disruptif tel que le RSE fait miroiter les dysfonctionnements organisationnels. Une occasion de les pointer et de remettre en question certains choix structurels.

Tout d'abord, ce travail explore les valeurs découlant d'une technologie émergente telle que le RSE dans le contexte d'une organisation hiérarchique. Étant donné que ces technologies sont d'une part maîtrisées dans la sphère privée avant leur prise en main dans un contexte professionnel et que d'autre part elles sont fortement malléables, il n'est toujours pas clair d'identifier comment le cadre d'interprétations se développe avant même leur utilisation et quel impact ces technologies peuvent avoir sur le comportement des salariés (Treem, 2015) et sur les organisations (Kane *et al.*, 2014).

Étant donnée « la flexibilité interprétative » des technologies en général (Orlikowski, 1992) et la malléabilité des RSE en particulier, nous avons cherché à identifier les « IT values » que les acteurs ont perçues dans l'introduction du RSE. Ceci est important dans la mesure où une même technologie peut être perçue de différentes manières dans un même contexte. Nos résultats ont montré que certaines valeurs sont confirmées à travers la littérature et de nouvelles ont émergé et viennent enrichir la liste déjà existante. L'originalité de nos travaux réside aussi dans la corrélation entre les images découlant de ces interprétations symboliques et les « valeurs IT » perçues. Puis, nous avons montré comment l'« IT culture conflict » (Leidner & Keyworth, 2006) peut conduire à une « dissonance cognitive » (Festinger, 1957) influençant à son tour l'adoption du RSE. Contrairement aux résultats de la littérature (Koch *et al.*, 2011 ; Treem, 2015), ce cas explique la non-adoption d'un outil RSE sur la base de la dissonance cognitive suite à un « IT culture conflict » et non pour des raisons liées à l'âge ou à la familiarité avec la technologie (Treem, 2015) ni à des stratégies d'appropriation du RSE basées sur les jeux d'acteurs (Karoui & Duzert, 2012 ; Karoui *et al.*, 2015).

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Le caractère exploratoire et pragmatique de cette recherche qui porte sur l'étude de l'adoption d'un réseau social d'entreprise peut justifier de son intérêt pour les managers. Ceux-ci sont souvent préoccupés par la mise en exergue des bénéfices ou de la valeur ajoutée de ce type de technologies pour les collaborateurs afin d'éviter une adoption limitée voire une faible adhésion à leur intégration dans les pratiques de travail. Souvent ils doublent d'effort à vanter les louanges des RSE en imaginant des cas d'usages (facilitant la collaboration ou le partage des connaissances) alors que la résistance ou le rejet de la technologie se manifeste avant même l'implémentation effective au sein de l'organisation. Un rejet « préusage » dont la cause principale est souvent une dissonance cognitive suite à « conflit IT / culture ».

Par ailleurs, les résultats démontrent aussi que la malléabilité des technologies RSE fait que la question de leur intérêt et de leur usage au sein d'une organisation n'est toujours pas tranchée. Dalmasso *et al.* (2017) affirment que la valeur ajoutée de ces réseaux à la fois ouverts (en interne) et fermés (à l'extérieur) n'a toujours pas été clarifiée. Sont-ils choisis pour uniquement renforcer l'image de modernité, faciliter la collaboration ou contrôler mieux les échanges informels ? Ainsi, ce papier peut permettre pour les managers de mieux se préparer à la mise en place d'un RSE en préparant un environnement et un climat propices. Ceci passe par la conduite d'une profonde réflexion sur le rôle et la définition de cas d'usage pour le RSE. En revisitant la théorie du millefeuille, les travaux de Boukef et Charki (2019) montrent par exemple que les RSE peuvent être adoptés et intégrés par les collaborateurs au portefeuille des technologies de communication utilisées

(l'email par exemple) suite à une « négociation » entre les possibilités qu'offrent ces TI et les contraintes qu'elles imposent d'un côté, et les normes de communication, les routines et le contexte d'usage des TI d'un autre côté.

Aussi, cette recherche révèle l'effet « miroir » des RSE. Leur introduction au sein d'une organisation est souvent l'occasion de révéler les dysfonctionnements existants (Manque de maturité technologique, faible culture de collaboration, méfiance et jugement...). Les Managers devraient préalablement à la communication sur l'introduction d'un RSE, s'interroger sur le mode de fonctionnement actuel, les dysfonctionnements structurels, les écueils qui les guettent et le plan d'actions à mener avant même d'annoncer un projet de mise en place d'un RSE. Ce travail de réflexion conditionnera la réussite du projet et l'atteinte de la structure cible.

CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Les outils collaboratifs de type RSE se fondent sur de nouvelles valeurs autour de l'organisation sociale du travail qui sont antagoniques aux valeurs de l'ancien modèle mécaniste et qui conduisent vers des mutations profondes de la culture d'entreprise en donnant lieu à des normes sociales et culturelles contrastées. En somme, la mise en place de technologies RSE est censée faire passer l'organisation d'une culture patriarcale, des logiques pyramidales fondées sur la subordination et le contrôle vers une culture soutenant les logiques 2.0 et les valeurs de la transparence, la transversalité et le partage. D'où notre recours à la notion de « conflict-IT culture » et son impact sur l'adoption d'un outil de type RSE. Ce cas étudié au sein d'un groupe bancaire a pu mettre en avant plusieurs faits attestant

de l'impact des symboles véhiculés par la technologie RSE sur le processus de son adoption et son acceptation par les collaborateurs. Parmi ces résultats, il a été tout d'abord intéressant d'identifier l'ensemble des interprétations symboliques que l'outil réseau social d'entreprise (RSE) véhicule (« monde ouvert », « boîte noire », « modernité »...) et leur confrontation aux valeurs de l'organisation (« armée », « hiérarchie » et « individualisme ») qui a conduit à l'échec de l'adoption de l'outil.

Cette recherche met en exergue deux autres éléments qu'il serait intéressant d'explorer dans le cadre de recherches futures : le RSE en tant que « boîte noire » puisque la question de son utilité ou valeur ajoutée pour l'organisation n'a toujours pas été tranchée et le RSE en tant que « révélateur » des dysfonctionnements de l'organisation (méfiance, jugement, individualisme, incompétences au niveau du middle management...).

Ce travail et comme toute recherche présente quelques limites. La première étant que le travail a été mené pendant la phase de prédéploiement. Une étude longitudinale pourrait venir enrichir nos résultats. Les perceptions des utilisateurs peuvent évoluer dans le temps. Il serait tout aussi intéressant d'étudier ces interprétations symboliques d'un outil RSE dans un contexte organisationnel différent (start up par exemple) et comparer ainsi les valeurs du RSE issues de différents contextes.

BIBLIOGRAPHIE

- Abubakre, M.A., Ravishankar, M.N., Coombs, C. (2016). "Revisiting the trajectory of IT implementation in organisations: An IT culture perspective," *Information Technology and People*, 30(3), 562-579.
- Alarifi, A. H. E., Sedera, D., Recker, J. (2015). "Posters versus Lurkers: Improving participation in Enterprise Social Networks through

- promotional messages,” in *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Forth Worth, TX.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J.M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management*, Thiéart, R.A. et coll. : Dunod, 3^e édition.
- Beaudouin, V., Cardon, D., Mallard, A. (2001). « De clic en clic : Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise ». *Sociologie du Travail*, 43(3), 309-326.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K., Mead, M. (1987). “The case research strategy in studies of information systems.” *MIS Quarterly*, 11(3), 369–386
- Boonstra, A., Vries, J.D. (2015). “Information system conflicts: causes and types,” *International Journal of Information Systems and Project Management*, 3(4), 5-20.
- Boukef, N., Charki, M. H. (2019). “The Millefeuille theory revisited. New theoretical lenses to understand the Millefeuille effect”. *Systèmes d'Information et Management*, 24(2), 47-83.
- Bouman, W., Hoogenboom, T., Jansen, R., Schoondorp, M., De Bruin, B., Huizing, A. (2007). “The realm of sociality: Notes on the design of social software,” *Proceedings of the 28th International Conference on Information Systems*, Montréal, 9-12 décembre.
- Borgatti, S.P., Cross, R. (2003). “A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks”. *Management Science*, 49, 432-445.
- Boyd, D.M., Ellison, N.B. (2008). “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship”. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brousseau, E., Rallet, A., (1997). « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel ». In: Guilhon, B., et al. (Eds.), *Économie de la connaissance et des organisations*. L'Harmattan, pp. 286–309.
- Brzozowski, M.J., Sandholm, T., Hogg, T. (2009). “Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media”, *Proceedings of the ACM 2009*
- Carmes, M. (2002). « L'intranet : métaphore des relations de pouvoir dans l'organisation ». SFIC - XIII^e colloque – MARSEILLE octobre 2002 Actes du colloque
- Chin, C. P., Evans, N., Choo, K. R. (2015 a). “Exploring Factors Influencing the Use of Enterprise Social Networks in Multinational Professional Service Firms,” *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(3), 289-315
- Chin, C. P., Evans, N., Choo, K. R. (2015 b). Enterprise Social Networks: A Successful Implementation within a Telecommunication Company, *Twenty-first Americas Conference on Information Systems*, Puerto Rico, 2015
- Cohendet, P. et al. (2007), « Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique. Le cas des forums intranet », *Revue française de gestion* (172), 159-170.
- Coombs, R., Knights, D., Willmott, H. C. (1992). “Culture, Control and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations,” *Organization Science*, 13(1), 51-72.
- Corbin, J., Strauss, A.L. (1990). “Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria,” *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Dalmasso, C., Gand, S., Garcias, F. (2017). « Les réseaux sociaux d'entreprise au service de l'ambidextrie organisationnelle ? », Lyon, 7-9 Juin, XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique
- Denyer, D., Parry, E., Flowers, P. (2011). ““Social”, “Open” and “Participative”? Exploring Personal Experiences and Organisational Effects of Enterprise 2.0 Use.” *Long Range Planning*, 44(5–6), 375-396.
- DiMicco, J. M., Geyer, W., Millen, D. R., Dugan, C., Brownholtz, B. (2009). People sensemaking and relationship building on an enterprise social network site. In *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2009)*. Los Alamitos
- Dudezert, A., Préchoux, V., Grimand, A. (2017). « Les technologies de l'information créatrices d'identité métier chez les chercheurs en entreprise », *Revue Française de Gestion*, 43(267), 45-63

- Ellison, N.B., Steinfield, C., Lampe, C. (2007). "The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social network sites," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168.
- Ellison, N., Boyd, D. (2013). "Sociality through social network sites." p. 151-172 in *The Oxford Handbook of Internet Studies*, edited by William H. Dutton. Oxford, UK: Oxford University Press
- Emery, E., Trist, E. (1969). *Socio-Technical Systems*, in Emery Systems Thinking. Penguin Books, London
- Engler, T. H., Alpar, P. (2017). "Does One Model Fit All? Exploring Factors Influencing the Use of Blogs, Social Networks, and Wikis in the Enterprise," *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, 27(1), 25-47
- Enriquez, E. (2007). "Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise «, in Bournois F. *et al.*, *Comités exécutifs*, ed. d'organisation, 2007.
- Feldman, M. S., March, J. G. (1981). "Information in organizations as Signal and Symbol," *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, California.
- Gallaughan, J., Ransbotham, S. (2010). "Social media and customer dialog management at Starbucks," *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197-212.
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). « Les freins au travail collaboratif », *Marché et organisations*, 3(10), 95-112.
- Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, 384 p.
- Giermindl, L., Strich, F., Fiedler, M. (2017). "Why do you NOT use the Enterprise Social Network? Analyzing Non-Users' reasons through the lens of Affordances," ICIS 2017
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies or Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- Gobbin, R. (1998). "The Role of Cultural Fitness in User Resistance to Information Technology Tools," *Interacting With Computers*, 9(3), 275-285.
- Gray, R., Ellison, N., Vitak, J., Lampe, C. (2013). "Who Wants to Know? Question-Asking and Answering Practices Among Facebook Users." In Proc. CSCW, 1213-1224. New York: ACM.
- Green, E. (2010). "Workzone: Social media slowly finding acceptance in workplace," in: Pittsburgh Post-Gazette. Pittsburgh, PA.
- Guesmi, S. (2015). « Trajectoires d'adoption et d'appropriation du web 2.0 dans les systèmes d'information organisationnels », In Proceedings of Association Information et Management conference.
- Hasan, H., Pfaff, C. (2006a), "Emergent conversational technologies that are democratising information systems in organisations: the case of the corporate wiki", Faculty of Commerce Papers, University of Wollongong.
- Hasan, H., Pfaff, C. (2006b), "The wiki an environment to revolutionise employee's interaction with corporate knowledge", Proceedings of the Australasian ComputerHuman Interaction Conference, OZCHI 2006, Sydney
- Hirschheim R., Newman M. (1991). "Symbolism and Information Systems Development: Myth, Metaphor and Magic," *Information Systems Research*, 2(1), 29-62.
- Houzé E., Meissonier R. (2010). "Toward an 'IT Conflict-Resistance Theory': Action Research during IT Pre-Implementation", *European Journal of Information Systems*, 15(5), 540-561.
- Imhoff, C., Silva, F. (2019). « Penser l'émergence de nouvelles formes sociales de travail à partir des concepts de communauté et de société. Mise en perspective de la collaboration numérique dans l'entreprise : entre déclin et transformation du lien social », *Revue d'information, de réflexion et de recherche*, n°34.
- Jarrahi, M. H., & Sawyer, S. (2013). "Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise." *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 110-137.
- Jones, G. R. (1983). "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly* (28:3), September 1983, pp. 454-467.

- Kane, G. C., Alavi, M., Labianca, G., Borgatti, S. P. (2014). "What's different about social media networks? A framework and research agenda." *MIS Quarterly*, 38, 275–304.
- Karoui M., Duzdert A., Leidner, D. (2015), « Strategies and Symbolism in the Adoption of Organizational Social Networking Systems », *Journal of Strategic Information Systems*, 24(1)
- Karoui M. & Duzdert A. (2012), « Capital social et enjeux de pouvoir : une perspective socio-politique de l'appropriation d'une technologie de réseaux sociaux au sein d'une collectivité territoriale », *Systèmes d'Information et Management*, 17(1), 49-80
- Koch, H., Leidner, D. E., Gonzalez, E. S. (2013). "Digitally enabling social networks: resolving IT-culture conflict," *Information Systems Journal*, 501–523.
- Kolari, P., Finin, T., Yesha, Y., Yesha, Y., Lyons, K., Perelgut, S., Hawkins, J. (2007). "On the structure, properties and utility of internal corporate blogs," Proceedings of the International Conference on Weblogs and Social Media (ICWSM 2007) Boulder, Colorado, USA
- Kozanacka, O., Thompson, M. (2012). Animation of Stakeholders: Understanding the Benefits of Social Networks to Organisations. Dachis Group. European Commission Final Report.
- Kügler, M., Smolnik, S., Raeth, P. (2012). "Why Don't You Use It? Assessing the Determinants of Enterprise Social Software Usage: A Conceptual Model Integrating Innovation Diffusion and Social Capital Theories," In Proceedings of the 33th International Conference on Information Systems Orlando, USA.
- Kuegler, M., Smolnik, S., Kane, G. (2015). "What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software," *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 90–112.
- Laumer, S., Shami, N. S., Muller, M., Geyer, W. (2017). "The Challenge of Enterprise Social Networking (Non-) Use at Work: A Case Study of How to Positively Influence Employees' Enterprise Social Networking Acceptance", Proceedings of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing.
- Laumer, S., Eckhardt, A. (2012). "Why do people reject technologies: a review of user resistance theories," in *Information Systems Theory*: Springer, 63–86.
- Leidner, E. D. & Kayworth, T. (2006). "Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict," *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Leidner, D., Koch, H., Gonzalez, E. (2010). "Assimilating generation Y IT new hires into usaa's workforce: The role of an enterprise 2.0 system," *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 229-242.
- Leonardi, P. M. (2013). "When does technology use enable network change in organizations? A comparative study of feature use and shared affordances," *MIS Quarterly*, 37(3), 749-775.
- Leonardi, P., Huysman, M., Steinfield, C. (2013). "Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations." *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Li, C. (2015). "Why no one uses the corporate social network." *Harvard Business Review*, 87, 1-9.
- Li, D., Chau, P.Y., Lou, H. (2005). « Understanding individual adoption of instant messaging: An empirical investigation. » *Journal of the Association for Information Systems*, 6(4), 102–129
- Li, C., Webber, A., & Cifuentes, J. (2012). Making the Business Case for Enterprise Social Networking: Focus on Relationships to Drive Value. Altimeter Group. Retrieved from <http://charleneli.com/2012/02/report-making-the-business-case-for-enterprisesocial-networks/>
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Essec Research Center*, DR02015, juillet.
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., Azad, B. (2013). "The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing". *Journal of Computer Mediated Communication*, 19(1), 38-55.
- Mallard, A. (2014). « Métamorphoses d'une question scientifique : Trente ans de recherches

- sur l'inscription des TIC dans les univers productifs ». *Réseaux*, 184-185, 35-69.
- Mandviwalla, M., Watson, R. (2014). "Generating Capital from Social Media," *MIS Quarterly Executive*, 13(2), 97-113.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2004). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M.R., Teevan, J., Panovich, K. (2010). What do people ask their social networks, and why? A survey of status message Q&A behavior. CHI 2010.
- Muhlmann, D. (2001). Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations. *Sociologie du Travail* 43(3), 327-347.
- Musso P. (2014), Séminaire Techno-imaginaire et innovation technologique, IHEST, jeudi 27 février 2014 : <http://www.ihest.fr/la-mediatheque/collections/seances-publiques/ouverture-officielle-ducycle-78/techno-imaginaire-et-innovation>
- Myers, M. D., Newman, M. (2007). « The Qualitative Interview in IS research: Examining the craft », *Information and Organization*, 17(1), 2-26.
- Orlikowski W.J. (2007), « Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work », *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.
- Peraya, D., Bonfils, P. (2012). « Nouveaux dispositifs médiatiques : comportements et usages émergents : Le cas d'étudiants toulonnais en formation à l'UFR Ingémédia », *Distance & Médiations des Savoirs*, 1
- Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S., Königs, P. (2010). The Adoption of Web 2.0 in Corporations: A Process Perspective. Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2010, Lima (Peru).
- Razmerita, L. (2013). Collaboration using Social Media: The case of Podio in a voluntary organization. In e. a. Antunes P. (Ed.), the 19th International Conference on Collaboration and Technology, CRIWG'13 (Vol. LNCS8224, pp. 1-9). Wellington, New Zealand: Springer.
- Richter, A., Riemer, K. (2013). "Malleable End-User Software." *Business & Information Systems Engineering*, 3.
- Robey, D., Markus, M. L. (1984), "Rituals in Information Systems Design," *MIS Quarterly*, 8(1), 5-15.
- Roudaut, K., Jullien, N. (2017), « Les usages des outils de réseau social par des salariés : Des registres privés et professionnels individualisés ». *Terminal*, L'Harmattan, 120,
- Sainseaulieu, R. (1972), *Les Relations de travail à l'usine*, Éditions des Organisations, Paris.
- Schlagwein, D. and Prasarnphanich, P. (2011). "Cultural Determinants of Organizational Social Media Adoption". ECIS 2011 Proceedings. 206.
- Scholz, C. (1990). "The Symbolic Value of Computerized Information Systems," in *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, P. Gagliardi (ed.), Aldine de Gruyter, New York, 233-254.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 389-358.
- Stenger, T., Coutant, A. (2015). "L'appropriation des réseaux socio-numériques et les arts de l'encadrer : pour une prise en compte des rapports de force entre utilisateurs et dispositifs", *Systèmes d'Information et Management*, 20(2), 89-122.
- Stenmark, D., and Zaffar, F. O. (2014). Consultant Strategies and Technological Affordances: Managing Organizational Social Media. In Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Savannah, Georgia, USA.
- Treem, J.W, and Leonardi, P. M. (2012). "Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association," *Communication Yearbook*, 36, 143-189.
- Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S., Leonardi, P. M. (2015). Bringing Technological Frames to Work: How Previous Experience with Social Media Shapes the Technology's Meaning in an Organization, *Journal of Communication*, 65(2), 396-422.
- Turner J. C., Hogg M. A., Oakes P. J., Reicher S. D. et Wetherell M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, Blackwell.

- Valenzuela, S., Park, N., Kee, K.F. (2009). "Is there social capital in a social network site?: Facebook use and college students' life satisfaction, trust, and participation," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 875-901.
- Verra G.L., Karoui M., Dudezert A. (2012), «Adoption symbolique d'un Réseau Social pour entreprise : Le cas de Bouygues Construction», In Proceedings of Association Information et Management conference, Bordeaux, France
- Vygotski, L. S. (1997). *Pensée et Langage*. Paris : La Dispute.
- Wagner, D., Vollmar, G., Wagner, H.-T. (2014). The Impact of Information Technology on Knowledge Creation: An Affordance Approach to Social Media. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(1), 31-44.
- Weick, K. E. (1990). "Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies," in *Technology and Organizations*, P. S. Goodman, L. S. Sproull, and Associates (eds.), Jossey-Bass, San Francisco, 1-44.
- Wicklund, R. A., Brehm, D. W. (1976). *Perspectives on Cognitive Dissonance*. Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum. Associates Publishers.
- Wu, L. (2013). Social Network Effects on Productivity and Job Security: Evidence from the Adoption of a Social Networking Tool, *Information Systems Research*, 24(1), 30-51.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (second edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANNEXE 1

Guide d'entretien pour mesurer les ressentis des collaborateurs par rapport à l'introduction d'un outil RSE

Bonjour à tous,

Notre entreprise réfléchit actuellement, avec la maison mère, à la mise en place d'un outil collaboratif de type Réseau Social d'Entreprise.

Nous souhaitons recueillir le ressenti de nos collaborateurs avant de décider des conditions d'une possible mise à disposition d'un tel outil.

Pour cela, une enseignante chercheuse, va échanger avec vous dans les prochaines semaines avec un panel représentatif de collaborateurs. Ces entretiens ont pour objectif de mesurer les attentes des collaborateurs vis-à-vis d'un tel outil, d'identifier d'éventuelles craintes à lever, etc.

Vous avez été choisi pour faire partie de ce panel.

Vous serez contactés dans les jours à venir afin de vous détailler les conditions de réalisation des entretiens et de programmer ces derniers.

Par avance nous vous remercions de votre participation et de votre disponibilité.

Copie, pour information, à votre responsable hiérarchique.

Cordialement,
Chargé des Relations Sociales

Nom :

Poste :

Service :

Partie 1 : STRUCTURE ET PROCESSUS METIERS

1. Pouvez-vous nous parler de votre Direction ? Comment est-elle organisée ? Quel est le fonctionnement de vos équipes ?
2. En termes de communication et de partage, quelles sont les pratiques de travail adoptées par les équipes ? Quels sont les dispositifs et outils mis à leur disposition ?
3. Avez-vous des attentes particulières en termes d'amélioration de certaines pratiques ?

Partie 2 : L'outil RSE : familiarité perceptions et attentes

4. Utilisez-vous des réseaux sociaux dans votre vie privée ? Lesquels ? Pour quels usages ?
5. Voyez-vous un intérêt à la mise en place d'un outil RSE au sein de votre organisation ?
6. Le RSE peut-il présenter un usage utile ou un apport à votre direction et à vos pairs / équipes ?

Partie 3 : RSE : POINTS D'ATTENTION ET APPREHENSIONS

7. Quels sont selon vous les principaux points d'attention ou freins auxquels le déploiement du RSE pourrait faire face ?
8. Pour conclure, y a-t-il un point sur lequel vous aimeriez insister ?