

## Revue de thèse

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

par Myriam Karoui

Thèse soutenue le 21 septembre 2012 à l'Ecole Centrale Paris, sous la direction de Madame la maître de conférences Aurélie Dudézert (Ecole Centrale Paris).

La thèse de Mademoiselle Myriam Karoui est de type académique. Elle comporte un volume de 223 pages dont environ 2 pages d'annexes (contenant un guide d'entretien) et 23 pages de bibliographie (contenant environ 340 références).

La thèse est construite en huit parties : une introduction générale, six chapitres présentant une introduction et une conclusion, et une conclusion générale. L'introduction générale définit le cadre de la recherche : l'introduction de réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et la possibilité d'utiliser des outils d'analyse des réseaux sociaux (SNA) pour révéler la structure cachée des relations de travail, composante du capital social des individus et des organisations. L'introduction de ces technologies peut alors faire l'objet de manœuvres stratégiques pour orienter le développement de cette forme de capital dans un sens qui sert au mieux l'intérêt de certains acteurs. De plus, l'introduction de ces technologies constitue un événement perturbateur, introduisant une culture de la visibilité et de la transparence pour laquelle ni l'organisation ni les collaborateurs n'ont été préparés. Dans ce cadre, la problématique de la thèse est de « *comprendre les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil SNA sur le point d'être déployé* »

Le premier chapitre comprend une revue de littérature sur les principaux concepts évoqués : les réseaux sociaux dans les organisations, l'analyse des réseaux sociaux (SNA pour Social Network Analysis), le capital social (au niveau individuel et organisationnel) et les outils SNA. L'hypothèse principale est que les technologies actuelles ont potentiellement la possibilité de développer le capital social au sein des organisations. L'auteur développe une typologie des technologies de réseaux sociaux. Il propose une description des principaux usages et fonctionnalités des Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) et des outils de SNA associés. Un focus particulier porte sur les enjeux liés à la révélation et à la visibilité de la structure sociale (informations implicites et informelles) rendues possibles par ces outils : changement dans les processus de travail, relations et positions de pouvoir, flux informationnels ...

Le deuxième chapitre traite des différentes théories d'appropriation mobilisées. L'auteur insiste sur la capacité disruptive des technologies RSE et SNA dans l'organisation. Leurs capacités à rendre visible les relations informelles plus ou moins intentionnellement cachées de la structure sociale perturbent potentiellement le fonctionnement des acteurs. Leur introduction dans les organisations cristallise un ensemble de questions relatives aux comportements individuels, collectifs et aux enjeux politiques (contrôle, pouvoir). Pour étudier ce phénomène, l'auteur positionne son travail dans une perspective sociologique des usages : théorie de l'acteur réseau (ANT) de Callon et Latour, théorie de la construction sociale de la technologie (SCOT), la théorie du coping de Lazarus et Launier et son

application dans les Systèmes d'Information à travers la théorie de l'adaptation de l'utilisateur de Beaudry et Pinsonneault (2005) et l'approche socio politique de Vaujany (2006). Considérant les impacts sur le capital social et les enjeux de pouvoir, l'auteur s'appuie principalement, dans ses interprétations, sur la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg et sur la théorie de la pratique de Bourdieu.

Le troisième chapitre traite de la démarche méthodologique utilisée et de la position épistémologique de l'auteur. L'auteur décrit les raisons qui justifient l'adoption d'une posture interprétative critique et de l'utilisation d'études de cas. Une présentation du contexte de recherche est effectuée. Il s'agit d'études de cas menées dans le cadre du projet ARSA (Analyse des Réseaux Sociaux pour les Administrations) lancé par le secrétariat d'état. Portant sur une Mairie du nord et une Mairie du sud de la France, une description du contexte relatif à ces collectivités territoriales est effectuée. Les outils, instruments et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse qualitative des données sont également présentés. Les premiers résultats montrent que, lors de l'introduction d'un outil SNA, deux logiques d'action sont à l'œuvre au niveau individuel et organisationnel. Cela se traduit par une remise en cause des stratégies des acteurs, ces derniers percevant un ensemble de conséquences relatives à leur travail, à leur capital social et à leur position dans l'organisation.

Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche portant sur les cas évoqués. Une analyse des perceptions des stratégies des acteurs est réalisée pour chaque site. Dans ce but, il est demandé aux acteurs d'évaluer leurs ressources notamment en termes de capital social et d'impacts de cette technologie sur leurs positions sociales (opportunités, menaces). L'appropriation passe alors par plusieurs étapes. Tout d'abord, les acteurs prennent conscience que le capital social est une ressource rendue visible par cette technologie. Cette ressource est importante. Il s'agit de la maîtriser et de la contrôler. D'autre part, des groupes interprètent différemment la technologie, certains la considérant comme une opportunité, d'autres comme une menace. Des dimensions symboliques relatives à l'outil sont identifiées et influencent son processus d'appropriation.

Le cinquième chapitre poursuit, dans un autre contexte, les études précédentes. Cette étude de cas porte sur l'implantation d'un RSE-SNA au sein de Bouygues Construction. L'objectif est similaire et porte également sur l'interprétation des acteurs relative à l'implantation d'un SNA. S'appuyant sur une méthodologie qualitative, l'auteur montre que l'outil est perçu comme étant utile avec pour objectif de rendre l'organisation plus collaborative. Mais celui-ci peut déranger le fonctionnement informel et les habitudes de travail. Ainsi, les acteurs n'apparaissent pas comme des éléments moteurs, profitant de plus de liberté et de marges de manœuvre élargies. Ils adoptent une démarche réservée, attendant un modèle conciliant la logique d'action dominante et les potentialités offertes par cette technologie.

Le chapitre 6, expose et discute l'étendue des résultats obtenus des études de cas. Deux principaux résultats sont alors mis en avant. Le premier est relatif au processus d'appropriation qui s'opère en deux phases. La première phase montre que l'introduction d'un outil SNA fait prendre au capital social une dimension symbolique. Dans la deuxième phase, cette dimension symbolique engage les acteurs dans une appropriation stratégique du capital symbolique. Cette lutte diffère selon les contextes et les groupes sociaux en place, chacun étant à la quête d'intérêts particuliers. Le deuxième résultat est que l'introduction d'un SNA est l'objet de différentes interprétations symboliques : l'outil SNA comme symbole de la légitimité du pouvoir et du contrôle, comme symbole d'une mutation de la culture de l'organisation, d'une gestion rationnelle et légitime d'une information informelle, du soutien

de la hiérarchie pour le développement de pratiques de travail transversales, de l'exclusion des acteurs des orientations et objectifs de l'organisation. Les stratégies d'appropriation diffèrent alors, l'outil SNA pouvant être approprié comme un outil de contrôle et de pilotage, un outil de gestion des informations informelles, un outil de mise en relation ou faire l'objet d'un rejet. Dans le cadre de Bouygues Construction, les résultats proposent deux interprétations symboliques. La première considère l'outil comme étant utile pour s'adapter aux évolutions de l'environnement mais est potentiellement porteur d'une déstabilisation des modes de travail. L'autre interprétation présente l'outil comme étant utile pour contrôler le réseau social des collaborateurs et conforter le modèle de fonctionnement informel de l'organisation.

Pour conclure cette thèse, une synthèse des résultats obtenus met en perspective les principales contributions théoriques et managériales. Des pistes de recherche futures sont proposées et les limites de la recherche sont également identifiées au cours de cette conclusion générale.

Ce travail de recherche doctorale de Melle Karoui a été particulièrement apprécié pour son caractère innovant. Il s'intéresse à la phase cruciale d'implantation des SI dans le cadre des RSE-SNA et montre que les dynamiques sociales influencent fortement l'appropriation de ces outils. L'auteur arrive à nous convaincre que l'enjeu de ces technologies est de mettre en interaction des artefacts technologiques avec des phénomènes individuels et organisationnels. Si les processus diffèrent selon les contextes, on peut observer des phases et des interprétations symboliques qui affectent l'introduction de ces technologies. De plus, d'un point de vue formel, ce travail est clairement argumenté à l'aide de schémas, de synthèses, d'introductions et de conclusions partielles. Cette qualité est d'autant plus appréciable qu'elle facilite l'appropriation des résultats proposés.

**Par Alain Cucchi**