

AUDREY MORGAND

IAE Amiens, Université de Picardie



Une coopération transformée par l'initiative d'un réseau social numérique

La transformation organisationnelle est un thème fortement relié aux systèmes d'information. L'auteur propose une mise en lumière du phénomène de la transformation. L'article met en évidence la coopération dans un réseau social universitaire. Les résultats montrent l'existence d'interactions entre la capacité structurante de la technologie, les pratiques et les logiques d'action collective. La transformation de la coopération ne peut être soumise et demande une intentionnalité de l'acteur.

Le réseau social est un principe organisationnel perçu comme un modèle de coordination des activités. Généralement, le réseau est présenté comme un entrelacement de propriétés et porte sur le contrôle, la circulation des informations et la connaissance (Mercklé, 2004). Dans une perspective économique, il s'apparente à un mode de coordination alternatif à la hiérarchie et aux relations contractuelles. Cette conception est souvent reprise en sciences de gestion mais elle ne permet pas de comprendre les logiques concernant le rapport aux ressources sans terme fixe ni contrat explicite. D'autres approches mobilisent les interactions sociales et les échanges interindividuels. Le réseau social est une structure sociale : il s'agit d'un ensemble d'acteurs et les relations qu'ils entretiennent entre eux (Chauvet et Chollet, 2010). Pour Josserand (2001), la relation est coopérative et ne dépend pas de lien hiérarchique. Dans un contexte d'information imparfaite, les acteurs sont conscients que la coopération ne s'imposera pas comme mode de fonctionnement (Philippe-Dussine et Carbonnel, 2014). Des coopérations sont nécessaires afin de réguler le système. La coopération relève d'une action collective en vue de réaliser en commun une activité. Les travaux sur la coopération sont nombreux, cependant la compréhension du phénomène coopératif au sein des réseaux sociaux reste un parent pauvre de la littérature. Peu de pistes sont explorées en vue de comprendre la dynamique de la coopération. Qu'en est-il de la coopération dans un réseau social lors d'une initiative de technologie collaborative ? Les effets concrets des technologies réseau sur les processus organisationnels ainsi que leur

capacité de transformation sont relativement difficiles à cerner, ambigus et peu étudiés (Tran, 2014). Pourtant, ces dispositifs connaissent un fort engouement notamment en matière de performance des processus organisationnels (optimisation, amélioration de la coordination entre acteurs, etc.). Les recherches en systèmes d'information confèrent une capacité de transformation organisationnelle à la technologie (Besson et Rowe, 2011). Peu d'interrogations portent sur le lien entre une technologie et son inscription dans les activités quotidiennes, son apport à l'action collective. Ainsi, l'intérêt de cet article est de mettre en lumière le processus coopératif confronté à une technologie collaborative dites Réseaux sociaux numériques (RSN) par le biais de l'analyse du processus de transformation. La situation de coopération se trouve désormais modifiée par la technologie. Quelles dynamiques nouvelles les acteurs en situation de coopération impulsent-ils lorsqu'ils sont face à une technologie collaborative ? Comment la coopération se transforme-t-elle face à une initiative de technologie RSN ? Pour répondre à ce questionnement nous investissons un terrain original : les réseaux sociaux universitaires instrumentés d'une technologie collaborative RSN. Ce terrain apparaît particulièrement pertinent au regard des nombreux acteurs et vecteurs d'insertion professionnelle. De plus, les universités développent de nombreux dispositifs afin de répondre à une prescription ministérielle : insérer professionnellement les diplômés. La recherche d'emploi et l'insertion professionnelle impliquent la production de lien et de coopération. Ces problématiques nécessitent d'établir un processus d'interaction et de dialogue.

Dans une première partie, il est nécessaire d'interroger l'essence même du processus coopératif à travers trois composantes essentielles : l'acteur, l'action et l'action collective. L'objectif de cet article étant d'entrer dans la compréhension du processus de transformation de la coopération, nous nous appuyons sur une synthèse de la littérature portant sur le processus transformationnel. La deuxième partie de l'article présente les cas étudiés et les méthodes employées. La dernière partie propose une discussion des modes coopératifs se transformant et émergeant d'une nouvelle forme d'interaction entre les pratiques des acteurs, la technologie et les logiques de l'action collective.

I – UN CADRE THÉORIQUE DE LA COOPÉRATION ET DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION

1. La coopération, phénomène inhérent à l'action collective

La coopération se construit au travers d'apprentissages croisés. La coopération se traduit par le partage d'une tâche commune. Les individus cherchent à utiliser les ressources d'autrui afin d'atteindre un objectif bien souvent plus social que purement économique (Paranque, 2014). L'insertion professionnelle demande la coopération d'une grande diversité d'acteurs et la coordination de leurs activités. Dans la pratique, cette coordination se révèle extrêmement complexe. Dans le réseau de relation travaillant en faveur de l'employabilité des étudiants, de nombreux acteurs tels que les enseignants-chercheurs, les recruteurs, les responsables de composantes, etc. mobilisent des

moyens et composent avec des logiques, cultures et identités différentes. Pour comprendre le processus coopératif au sein de ce réseau interindividuel, nous mobilisons des travaux permettant de comprendre les liens entre les logiques individuelles, les logiques de l'action et le passage à une action collective.

La rencontre de l'individu avec la situation d'action

L'organisation se transforme en produit de l'action d'acteurs disposant de capacités cognitives, d'objectifs, capables d'arbitrages et pourvus d'une rationalité limitée. L'organisation est un ensemble de processus composé d'acteurs se coordonnant par le biais de conventions et de représentations partagées. L'organisation s'apparente alors à un lieu de confrontation et de coalitions. Cette conception est majoritairement adoptée par la sociologie des organisations. L'action de l'acteur devient un mode de réponse aux transformations de l'environnement.

Dans cette voie, les travaux de Weick (1979) et plus particulièrement le modèle activation - sélection - rétention (ASR) proposent une lecture des évolutions organisationnelles dépendantes du processus d'interaction entre elle et son environnement. Le premier élément (Activation) définit une action de réduction de l'incertitude. Cette action vise à provoquer une évolution venant influencer les prochaines actions et le comportement des acteurs. En réaction, l'environnement se transforme par un processus continu entremêlant réponses aux évolutions de l'environnement et transformation de ce dernier par les actions entreprises.

La situation regroupe des participants devant accomplir une action dans un temps

imparti, un lieu et conduisant à un résultat soumis à évaluation (Girin, 1990). Le deuxième élément du modèle de Weick (la sélection) vise à comprendre l'existence de représentations différentes de la situation. La situation peut apparaître comme peu équivoque aux acteurs. Les acteurs rechercheront alors à sélectionner certains éléments pour réduire l'incertitude. Dans l'étape de réduction de l'équivocité, les acteurs entreprennent une sélection de définition d'une forme aux situations.

Enfin, la Réétention concerne le capital expérientiel servant les interprétations et actions futures.

Ces travaux permettent de comprendre l'existence d'un lien entre les ressources et l'acteur. Pour interpréter la situation et agir, les acteurs se rendent dépendant de la mobilisation de ressources. Cette dépendance est d'autant plus affirmée dans le cadre de la poursuite d'un objectif. C'est à partir de la rencontre de l'acteur avec la situation que se créent les logiques d'action. Crozier et Friedberg (1977) montrent combien le comportement de l'acteur est stratégique : les actions visent la réalisation d'objectifs individuels et collectifs. Sibertin-Blanc *et al.* (2006) montrent l'existence d'un métamodèle acteurs, ressources et relations reliant les composantes d'action et celle de l'acteur. Dans la composante acteur, les enjeux sont répartis selon l'importance d'une ressource pour atteindre un objectif. L'enjeu concernant une relation est relié à l'importance d'atteindre un objectif. Pour l'analyse des logiques à l'œuvre, ce qui importe n'est pas la nature des objectifs d'un acteur mais son action pour sa réalisation. Les enjeux deviennent alors le lien entre le comportement de l'acteur et ses objectifs propres.

Cependant, l'atteinte d'un objectif peut être contraint par la capacité de mobilisation d'une ressource (contrôle, dépendance, attribut d'un autre acteur, etc.). La composante action interroge ainsi la notion de contrainte pouvant prendre diverses formes : institutionnelles, légales, provenant d'une injonction, résultant de règles organisationnelles ou encore techniques. Dans cette perspective, l'action de l'acteur stratégique ne peut être analysée uniquement comme une réponse à des contraintes environnementales, la logique de l'acteur se trouve reliée à des processus de contexte et de structure.

Le passage à un agir collectif, source de coopération

La question de l'action de l'acteur et de l'action collective se pose dans l'objectif de caractériser le phénomène de la transformation organisationnelle. L'action de l'acteur s'axe dans une réalité sociale, culturelle et historique. L'étude de l'action organisée peut être approchée au travers une théorie de l'action notamment selon la sociologie de l'action organisée. Ce courant théorique vise l'étude organisationnelle et les mécanismes de régulation par une analyse réelle des modes de fonctionnement au-delà du formalisme codifiant l'organisation. Dans cette perspective, des auteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard *et al.*, 2005) étudient le système de répartition du pouvoir, sa structuration. Ces travaux s'axent dans la compréhension de l'action des acteurs et la manipulation stratégique des ressources pour entretenir ce système. La régulation du système de pouvoir s'observe au travers du degré de formalisme des règles, de l'interprétation des buts à atteindre, la finalité de la régulation et de sa

délégation (Friedberg, 1993). Dans le cas d'une université, une organisation fortement prescriptive et de structure mécaniste, le degré de régulation sera supposément fort. Quelle est alors la place de la coopération dans un tel système ?

La coopération apparaît comme un moyen permettant à l'acteur d'atteindre des ressources détenues par un tiers (Le Roy *et al.*, 2013). Cette coopération dite *complémentaire* (Dameron, 2002) incite les acteurs à coopérer. La coopération comme moyen apparaît comme stratégique car elle participe au maintien, à l'extension et à la régulation des zones d'incertitude dans la perspective de maîtriser toujours plus de ressources. La coopération devient alors un enjeu d'exercice du pouvoir. En effet, dans l'objectif de faire face à l'incertitude inhérente à toute action collective, la coopération devient un lieu de négociation. La coopération n'est pas un simple échange mais « un processus de production de valeur » (Dameron-Fonquernie, 2000, p. 4). La coopération est une construction menant à la réalisation d'une finalité. Ainsi, la coopération comme fin ne relève plus uniquement de la détention de zones d'incertitude s'apparentant à des ressources. Elle vise la concrétisation d'un projet et la performance par l'atteinte d'objectifs. Les acteurs sont alors stimulés par l'adhésion à un but à atteindre. Ils cherchent à défendre et à développer leur action dans le cadre d'une coopération *communautaire* (Dameron, 2002). Les représentations, les valeurs partagées ainsi que l'identité détermine l'action collective. L'interdépendance des acteurs créent un système de frontières délimitant la capacité d'efficacité. Ces frontières sont en perpétuel mouvement et ce dynamisme oscille

entre fermeture et ouverture du système. L'ouverture entraîne des changements et la fermeture préserve identité et cohérence (Dameron-Fonquernie, 2000). De tels mécanismes alimentent l'objectif de comprendre le processus de transformation du phénomène coopératif.

2. Le phénomène de la transformation

La transformation est un phénomène social portant sur le passage d'un état initial à un état différent. La transformation organisationnelle envisage une rupture dans les modes de fonctionnement. Les changements de systèmes contribuent à redéfinir les processus, les relations et les pratiques. Des travaux s'orientent vers le changement stratégique (Pettigrew, 1985 ; Miles, 1997), radical ou révolutionnaire (Tushman *et al.*, 1985 ; Gersick, 1991) mais le phénomène de la transformation est rarement étudié. De plus, force est de constater que ce thème est fortement relié à la spécialité SI. Pour entrer dans la problématique de la transformation du processus coopératif dans le cadre d'une technologie RSN, il est nécessaire de mobiliser les travaux permettant de comprendre la nature de l'initiative de transformation et le processus de transformation en tant que tel.

L'initiative de transformation, fruit d'une intention et d'une construction

La littérature s'organise autour de deux paradigmes afin de traiter l'initiative de la transformation selon le rôle attribué aux acteurs et plus particulièrement aux décideurs (comité de direction, *Top Management Team*). Dans le paradigme intentionnel, la transformation se traduit par l'intention stratégique de ces seuls décideurs (Tichy,

1983 ; Pettigrew, 1985 ; Miles, 1997). Principalement, il s'agit de la mutation en vue d'une adaptation aux mutations rapides environnementales. L'intention s'observe sur le terrain par la préoccupation majeure des décideurs, mobilisant une ingénierie de la transformation (projets architecturaux informationnels de type ERP, CRM). Dans ce paradigme, la transformation résulte de la seule intention localisée au niveau des décideurs stratégiques.

Dans le paradigme processuel, la transformation relève d'un phénomène fait de contraintes de structure, de bricolage et d'improvisation (Ciborra, 1996 ; Orlikowski, 1996). En ce sens, la planification de la transformation élaborée délibérément par les décideurs se trouve en décalage avec le réel. Une distinction s'opère entre le projet décidé et l'opérationnel (Besson et Mahieu, 2003). La confrontation du plan de transformation aux acteurs et aux pratiques montre que la transformation relève d'un processus et que son contenu provient d'une construction soulignant le caractère incertain du contenu et de son résultat. Ciborra (1992) montre les phénomènes réels par l'existence de bricolage des pratiques des acteurs contestant ainsi le caractère planifié de la transformation. L'étude de la transformation illustre l'écart entre le contexte formatif de la stratégie et les pratiques réelles des acteurs. La transformation est permanente car, au-delà de l'innovation technique, les acteurs interprètent la situation, adaptant leurs actions et transformant à leur tour le système. Cette récursivité témoigne de l'engagement de l'acteur dans l'initiative de transformation.

Dans la littérature SI, l'initiative de la transformation organisationnelle se présente

sous trois figures majeures : la planification et l'exécution d'une innovation architecturale et de rupture ; les bricolages issus des pratiques ; la transformation volontaire et permanente. Ces natures de l'initiative sont structurées par deux raisonnements centraux. En effet, l'initiative de transformation formalisée par les décideurs peut venir remettre en cause les valeurs, la culture et les représentations au sein de l'organisation. Se pose alors un premier axe de réflexion sur la question de la distribution du pouvoir en matière d'initiative stratégique. Le second axe porte sur la dimension temporelle interpellant l'inscription de l'initiative et le processus de transformation dans le temps.

Un processus insuffisamment éclairé par la recherche

L'initiative de transformation formalise son processus. Elle se déploie dans l'organisation et cherche à faire évoluer les systèmes opérationnels et les routines pour mettre un terme à l'inertie organisationnelle. Derrière cette affirmation se dissimule une hypothèse centrale : l'organisation étant parfaitement fluide et les acteurs rationnels, les évolutions d'un état initial vers un nouvel état se réalisent sans heurts et naturellement. Dans cette conception, la problématique de la transformation ne présente aucun enjeu et ne se pose pas.

Les routines rendent les actions régulières et permettent la prévisibilité d'une action collective créant en retour une inertie. La question de la construction d'une nouvelle organisation et son intégration dans l'opérationnel devient alors centrale. Pour traiter cette problématique, il est nécessaire de cerner le processus de transformation.

Ce processus se caractérise par quatre phases : le *déracinement* (sortie de

l'ancienne organisation) ; l'*exploration/construction* d'une nouvelle organisation ; la *stabilisation/institutionnalisation* de la nouvelle forme organisationnelle ; l'*optimisation/routinisation* (Besson et Rowe, 2011, p. 14). Cependant, ces auteurs notent les manquements de la littérature à expliquer le phénomène de la transformation organisationnelle notamment ceux aptent à comprendre la quatrième phase, celle de la recherche d'un équilibre. Ils dénotent notamment les parents pauvres concernant les stratégies de transformation. La recherche impose un réel défi méthodologique : accéder à des données contextualisées, sur les conditions de déploiement et les résultats obtenus (Barnett et Carroll, 1995).

La littérature peine à s'engager dans des méthodes et expliciter des hypothèses attenantes au processus de transformation et de sa pertinence. Les recommandations sont générales et émanent bien souvent des praticiens, comme si ils étaient les seuls dépositaires des démarches à succès explicitées en *n* étapes stratégiques. Le registre des discours des chercheurs néglige la question de la construction de la nouvelle organisation et de la récursivité entre la technique au niveau instrumental et la dimension sociale.

II – L'ÉTUDE DE TECHNOLOGIES COLLABORATIVES

Le développement des technologies, l'essor des médias sociaux, la connexion des objets, les plateformes collaboratives et le phénomène de multiplication des données bouleversent les pratiques mais également les organisations. En janvier 2014, l'université du Mirail de Toulouse annonce le lancement

d'un média social : Bee Api. Cette université n'est pas la première à proposer son propre média social. Dès 2008, l'université Paris-Descartes lance la plateforme Car-nets2. Cette université a désormais pour projet d'élargir le concept des réseaux sociaux au groupe Sorbonne Paris-Cité en créant le premier média social inter-établissements incluant Sciences Po, Inalco, Sorbonne Nouvelle-Paris 3, Paris Diderot, Paris-Descartes, Paris 13, EHESP et IPGP. Depuis une dizaine d'années, ces organisations développent des technologies collaboratives de types réseaux sociaux numériques (RSN) orientés employabilité. Les décideurs des universités prennent l'initiative de diffuser ces technologies dans le cadre d'une nouvelle mission : veiller à l'insertion professionnelle des diplômés. Les établissements ont recours à des technologies de type réseaux qui selon de nombreuses théories se révèlent être un moyen pertinent, un intermédiaire permettant de se rapprocher du monde socio-économique. Le concept de réseau social et fortement relié aux mécanismes de recherche d'emploi avec trois grandes dimensions : le contenu des liens sociaux et les fréquences d'interactions (Granovetter, 1973) ; la structure du réseau et les trous structureaux (Burt, 1992) ; les attributs des *alter* (Lin, 1999).

Après la diffusion de ces technologies, des superviseurs de ces outils constatent que les usagers potentiels sont curieux mais ne se jettent pas d'emblée sur l'instrument. « Il faut compter plus d'une année pour voir s'il y a un effet » illustre Éric Ferrante, responsable du média social Bee Api Mirail Toulouse. Les analyses ne vont pas plus loin et ces propos suscitent notre intérêt.

 MÉTHODOLOGIE

Nous adoptons une logique interprétativiste afin de focaliser la compréhension sur le processus de transformation de la coopération. Les résultats présentés proviennent d'une recherche mobilisant trois études de cas multi-sites (Yin, 2003) dont deux instrumentés d'une technologie de type RSN. Les outils développés et diffusés sont des propriétés de l'université de référence et centralisés dans les services communs. Nous effectuons une triangulation des données (tableau 1). Les acteurs interrogés sont multiples : membre de conseil d'administration, directeur de composante, responsable de formation, enseignant, étudiant, diplômés, recruteur, chargé de mission d'insertion professionnelle, etc. Les cas ainsi que les acteurs interrogés sont anonymisés. La collecte des données est menée sur une période de 15 mois (de 2011 à 2013). Les entretiens d'une durée moyenne de 90 minutes sont enregistrés. Un premier niveau d'analyse de contenu thématique intervient. Une seconde analyse dite transversale sur l'intégralité des données permet de saisir les logiques de l'action collective. Nous nous outillons d'un logiciel d'analyse de contenu qualitatif afin d'organiser le traitement. Un double codage permet de mesurer un Kappa de Cohen supérieur à 0,6.

Un troisième cas (non instrumenté de technologie collaborative) vient étayer les discussions des résultats. Ainsi, les pratiques coopératives et les représentations des acteurs peuvent à la fois s'observer dans deux situations : initiative stratégique d'une technologie RSN *versus* situation sans initiative stratégique.

III – UNE TRANSFORMATION PAR INTERACTION ENTRE ACTION ET TECHNOLOGIE

L'objectif de notre article est de mettre en lumière la coopération dans les réseaux sociaux par l'étude de la coopération et de l'analyse du processus de transformation. La problématique Comment la coopération se transforme-t-elle face à une initiative de technologie RSN ? est discutée selon deux résultats principaux. Dans un premier point, nous montrons que les acteurs au sein des réseaux sociaux universitaires ont besoin de définir la finalité de leur action et les objectifs à poursuivre. Cet élément de la coopération doit également se trouver renforcé par la coordination de l'action collective. Puis, nous discutons du

processus de transformation de cette coopération par la mise en lumière de pratiques et d'actions repensées dans une nouvelle logique intégrant la technologie et les logiques de l'action collective.

1. Un processus de coopération reposant sur la coordination de l'action collective

Développer des technologies collaboratives de type RSN dans les réseaux sociaux universitaires relève d'une initiative stratégique des décideurs d'établissement. Cette initiative est formalisée dans la politique des établissements. Par cette technologie, les décideurs souhaitent centraliser les informations, formaliser et informatiser les procédures administratives ainsi que se

Tableau 1 – Synthèse du protocole de recherche

Intégralité des données collectées		
Entretiens	Semi-directifs Guide d'entretien	43 entretiens 300 pages de retranscriptions
Observations	Non participantes	7 événements 32 pages de journal de recherche
Documents	Données secondaires internes et externes	53 documents 150 pages
Focus sur deux cas outillés RSN		
Cas 1	Université parisienne – Formation spécialisée	RSN diffusé en 2008 11 000 profils
Cas 2	Université provinciale – Formation généraliste	RSN diffusé en 2011 6 500 profils

rapprocher de l'environnement socio-économique. Le cadre législatif impose des enquêtes d'insertion professionnelle et bon nombre de diplômés ne répondent pas. Dans cette perspective, les décideurs désirent capitaliser des informations pertinentes sur les diplômés en vue de la réalisation des enquêtes statistiques (numéro de téléphone, adresse postale de résidence familiale, etc.). Le but étant d'avoir un maximum de répondants avec pour objectif à long terme d'impacter la notoriété des formations et le rayonnement de l'établissement. Les universités craignent également la perte d'informations. Les évolutions d'effectifs (retraite, mutation professionnelle) ou encore les changements de personnel dans une entreprise entraînent le risque de perdre un lien social. L'objectif pour les décideurs est de centraliser la grande majorité de ces informations et d'effectuer une traçabilité informatique.

Désormais autonomes financièrement, les universités poursuivent des objectifs

concernant la recherche de soutiens financiers. « Cela nous permet aussi de capter les besoins des entreprises, les recruteurs qui cherchent un étudiant en alternance. Désormais, nous devons rechercher des sources de financement et la taxe d'apprentissage en fait partie. » (extrait d'entretien, directeur d'institut). Les décideurs des établissements perçoivent les technologies comme un levier de création de valeur (tableau 2).

Les études de taux d'insertion publiées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche positionnent les formations. Pour le public, ces études deviennent une aide à la décision concernant le choix d'une formation ou d'un établissement. Ces derniers constatent depuis quelques années un accroissement de la recherche d'informations notamment au niveau du futur professionnel des diplômés. « Les parents y regardent à deux fois avant d'envoyer leur enfant dans une université et avoir ce diplôme. Ce qu'ils veulent, c'est savoir si

Tableau 2 – La coopération par coordination de l'action collective

Pratiques	Objectifs	Logique
Hiérarchiser les objectifs ; Donner une définition aux objectifs ; Réduire l'incertitude de la finalité	Faire face aux divergences ; Faire face à l'ambiguïté de la situation ; S'approprier la mission d'insertion professionnelle	Construction de sens

c'est le bon choix pour avoir un travail après » (extrait d'entretien, responsable du bureau d'aide à l'insertion professionnelle). Dans ce contexte, la poursuite des objectifs semble différente selon les acteurs interrogés. De plus, il existe une forme de priorisation entre objectif qui diffère selon les acteurs. « Notre mission c'est d'informer les étudiants et leur famille » (extrait d'entretien, chargé de mission, bureau d'aide à l'insertion professionnelle) ; « L'objectif est de rendre des enquêtes solides au Ministère » (extrait d'entretien, responsable du bureau d'aide à l'insertion professionnelle) ; « Les taux d'insertion c'est un faux problème. Par contre, capitaliser des contacts de recruteurs pour les stages, ça c'est travailler à l'insertion professionnelle » (extrait d'entretien, responsable d'institut).

En situation d'action collective, la difficulté réside dans la recherche de compromis entre les objectifs formulés et hiérarchisés différemment. Le cadre législatif formulé par le ministère n'impose pas d'objectif clair. L'article 21 de la loi Relative à l'autonomie des universités (LRU, 2007) demande à ce que les établissements « veillent à l'insertion professionnelle ». Des structures internes et centralisées dans les services communs des établissements voient le jour par délibération du conseil d'administration après avis du conseil des études et de la vie

universitaire. Ainsi, les bureaux d'aide à l'insertion professionnelle ont en charge la diffusion d'offres de stages et d'emplois, d'accompagner la recherche du premier emploi et de mener les enquêtes au niveau national. Aucun élément renseigne la part de responsabilité, les résultats à atteindre et les rôles de chaque acteur à la participation de cette nouvelle mission. L'absence d'objectif clair et de définition des rôles devient une source d'ambiguïté pour l'action collective. La difficulté réside majoritairement dans l'appropriation des objectifs pour les acteurs et le risque d'inertie. Dans cette perspective et afin de mener une action, la multitude d'acteurs travaillant en faveur de cette mission tente d'objectiver la question de l'insertion professionnelle et ainsi donner un sens à leurs pratiques. Cette recherche de sens et l'appropriation de la problématique d'insertion des diplômés est influencée par des facteurs structurels, contextuels et historiques. « Notre établissement est une université de proximité avec un modèle social, c'est différent ailleurs. Les autres universités sont spécialisées dans un domaine. Selon la CSP des parents, certains diplômés peuvent utiliser le réseau des parents pour trouver des stages et s'insérer. Si la CSP des parents est élevée, l'étudiant aura de meilleures conditions pour s'insérer. Pour l'insertion des diplômés ce qui est important de regarder également, c'est le

taux de boursiers et nous, on a beaucoup d'étudiants boursiers » (extrait d'entretien, doyen de faculté).

Entre le besoin des décideurs d'établissement de valoriser leur image et la recherche de sens d'une action collective, nos résultats montrent des comportements de poursuite d'objectifs à la fois sociaux et économiques. Les éventuelles contradictions entre ces deux finalités s'expliquent par une certaine pluridisciplinarité dans le collectif. L'ambiguïté des objectifs est inhérente aux actions collectives (Hanappi-Egger, 1996) et les acteurs refusent une remise en question imprécise de ce qui forme l'existence du collectif. « On ne comprend pas très bien où ils veulent en venir avec les enquêtes nationales. À titre d'exemple certains masters comptabilisent 200 étudiants mais 100 ne sont pas de nationalité française. Pour le ministère l'enquête portera uniquement sur les 100 étudiants de nationalité française » (extrait d'entretien, directeur d'institut).

Les conflits d'intérêts pouvant intervenir dans la coopération au sein du réseau social sont liés à des représentations différentes venant renforcer la délicate appropriation des objectifs de l'action. Dans le réseau social en faveur de l'insertion professionnelle, il devient alors nécessaire d'interroger l'engagement des acteurs dans l'action collective. Dans le cas d'une formation professionnelle, un responsable nous fait part de sa vision de la confiance dans le réseau social. « Il existe une expression très courante : "Les amis de mes amis sont mes amis". Quand tu donnes des informations sur des emplois, des contacts de professionnels ; j'ai plutôt tendance à penser qu'on va me détruire ce que j'ai construit, me prendre gratuitement ce qui est à moi,

mes bonnes relations et là, je peux dire "Les amis de mes amis sont mes ennemis" (extrait d'entretien, responsable de formation). Ce verbatim montre que la méfiance peut prendre le pas sur la confiance.

Nous montrons l'importance pour l'acteur engagé dans l'action collective d'adopter un comportement lui permettant de préserver certaines zones d'incertitude s'apparentant alors à des ressources pour agir en adéquation avec ses choix prioritaires. Ces mécanismes de coopération au travers des mécanismes de coordination de l'action collective sont désormais confrontés à la volonté des décideurs d'établissement de rendre visible les pratiques, les ressources détenues par le recours à des technologies collaboratives RSN.

2. Une transformation de la coopération modelée par une nouvelle logique intégrée

Face à la mission d'insertion professionnelle, les acteurs tentent de construire communément un sens à cette situation. La construction de sens permet de favoriser la coopération et la coordination. Cependant, l'émergence d'un intérêt collectif ne signifie pas nécessairement que les confrontations de logiques s'amenuisent. La construction du sens est d'autant plus délicate qu'elle relève d'une situation ambiguë, nouvelle et problématique (Weick *et al.*, 2005).

La coopération implique dépendance et solidarité face au collectif. La coopération ne peut exister sans engagement basé sur un accord (formel ou informel). Cet engagement permet la réciprocité, le « donnant-donnant ». La coopération est optimale lorsque qu'une stratégie de réciprocité est

Tableau 3 – L’initiative de la technologie collaborative pour les décideurs

Pratiques	Objectifs	Logique
Capitaliser et centraliser les informations	Rendre visible les pratiques coopératives ; Formaliser la coordination de l’action collective	Créer de la valeur

mise en œuvre. Ce constat se vérifie dans l’étude des relations inter-organisationnelles. Les comportements opportunistes tendent à diminuer quand les organisations et les individus s’engagent dans l’échange. Ces engagements relèvent d’investissements dans des actifs spécifiques à la relation (matériel, système d’information, ressources humaines, etc.) constituant une incitation à l’adoption de comportements coopératifs (Mandard, 2015).

La coopération est alors consciente et décidée mais elle implique une complémentarité et une certaine réciprocité entre les acteurs. Les résultats montrent que la coopération dans les réseaux sociaux s’observe par la causalité finale, la participation à un projet commun ; une finalité commune. Les logiques de l’action collective visent dans le cas de ces réseaux à objectiver la question de l’insertion professionnelle en construisant le sens. Nos résultats rejoignent alors les travaux de Weick (1995) : la construction de sens (*sensemaking*) se construit dans l’action. Cette construction dans l’action relève également des actions à entreprendre au travers de la technologie. Ce résultat interpelle un élément essentiel : la confiance.

Dans le cas du réseau social en faveur de l’insertion professionnelle, l’accord sous forme de contrat formalisé n’existe pas. Les acteurs ne sont donc pas protégés contre les

comportements opportunistes. Cette situation, couplée à l’initiative de technologies visant à rendre visible les ressources détenues et les pratiques réelles renforce l’incertitude dans le processus de coopération. Le besoin de valoriser l’image des établissements par les décideurs des universités s’exprime par un objectif d’intégration des RSN dans leur politique d’établissement. Ces outils sont diffusés dans les composantes et centralisés au niveau des services communs (tableau 3). Pourtant, le terrain dévoile une volonté de dépassement du cadre législatif et évaluatif de la part des décideurs d’établissement. « Une licence professionnelle peut avoir un taux d’insertion qui baisse, le diplôme peut être fermé. La volonté en interne est de maintenir la formation ouverte. » (extrait d’entretien, Président d’université). Besson et Rowe (2011, p. 16) notent l’existence d’un fossé entre les intentions des décideurs et les réalisations. Ils relatent l’importance de contextualiser les discours des décideurs, ces derniers destinés avant tout « à impressionner une audience, pour faire de la publicité de leur leadership ». Il existe alors une coexistence de finalités idéalistes et pragmatiques. Le dilemme entre ces finalités est également soulevé par Forgues *et al.* (2006). Il est alors nécessaire de gérer les éventuelles contradictions. Comme nous l’avons souligné dans le point précédent,

la définition des objectifs est la causalité finalitaire du collectif. Les pratiques des acteurs au sein de ce réseau social visent à définir et donner une forme concrète à une mission sociale. Le besoin d'objectivation et de construction du sens de l'action collective entre en confrontation avec l'initiative d'intégration des technologies RSN.

La transformation de l'action collective émerge lorsqu'elle se confronte aux acteurs et aux réalités de la situation organisationnelle et environnementale. Cette transformation ne signifie pas pour autant que les acteurs modifient leurs valeurs et leurs représentations. « Je ne vais pas changer de comportement par rapport à une ligne directrice parce que c'est un peu lié à mon caractère et qu'on a envie que ça avance d'une certaine manière et pas d'une autre. Donc on lisse un peu mais on garde le même cap. Il faut faire ça parce qu'il y a l'humain (...). On n'avance pas comme on veut, mais on avance quand même. Donc, il faut lisser nos propres intérêts, c'est évident, sinon rien ne se produit. » (extrait d'entretien, responsable de formation). La transformation du processus coopératif ne peut se réduire à une planification, à une stratégie délibérée du centre de décision des établissements.

Dans la littérature, les technologies collaboratives sont perçues comme d'importants leviers de transformation organisationnelle. Les nouvelles configurations organisationnelles sont rendues possibles par une logique d'interaction entre structure et capacité structurante de la technologie. Pour autant, la diffusion de technologies collaboratives n'entraîne pas nécessairement une mutation intégrale de la structure organisationnelle (Tran, 2014). Nos résultats montrent que l'avènement de telles technologies au sein de ces réseaux donne lieu à diverses

pratiques et de nombreuses formes appropriatives de la technologie selon le degré d'autonomie des acteurs et leur engagement à participer à l'initiative de centralisation et de contrôle des décideurs. Nous recensons à ce titre, des pratiques reposant sur des utilisations combinées de plusieurs techniques et technologies faisant face au besoin tantôt de gérer une surcharge informationnelle ou de la produire. Le processus de transformation de la coopération s'observe dans la construction d'une nouvelle logique intégrée entre la technologie, les réinterprétations des pratiques et les logiques de l'action collective.

Cet élément rejoint les résultats de Tran (2014) : les technologies collaboratives peuvent aboutir à une transformation structurée autour d'un paradigme construit socialement. Ces technologies ne représentent pas uniquement un éventail d'outils de gestion de la collaboration. Elles peuvent se présenter comme un moyen d'évolution de l'organisation de manière plus centrée vers les individus et le collectif. Nous alimentons ainsi la discussion sur la transformation du processus coopératif, apte à mettre en œuvre des mécanismes de coordination de l'action collective et protégeant la coopération par un niveau de confiance suffisant.

La conception initiale des technologies collaboratives par les décideurs et les usages attendus peuvent se trouver en décalage avec les pratiques réelles des acteurs. Le processus coopératif se transforme ainsi par le biais d'une réinterprétation des pratiques confrontée aux pratiques attendues : formaliser ce qui se déroule réellement, rendre visible les actions et les attributs des acteurs. Ces derniers cherchent à construire un sens à la technologie et son appropriation dépend de la capacité de l'action collective à réaliser

une hybridation entre coopération dans le réseau social physique et coopération à travers le RSN. La réflexion sur les capacités de l'action collective à intégrer la technologie dans son processus coopératif est attenante à une logique d'ajustement entre mécanismes coopératifs (logique centrée sur l'action collective) et initiative de transformation par injonction de dispositifs porteurs de valeur ajoutée pour les décideurs (logique d'alignement stratégique autour des technologies).

CONCLUSION

À notre interrogation de départ *Comment la coopération se transforme-t-elle face à une initiative de technologie RSN ?*, cet article montre que les travaux sur la coopération ne permettent pas de comprendre le processus coopératif et la littérature en SI est relativement peu encline à saisir la complexité du phénomène de la transformation. Les technologies collaboratives sont portées par et porteuses d'une philosophie de changement : s'adapter au développement de dispositifs technologiques dans la société, intégrer le phénomène tendanciel du Web 2.0 et l'émergence de formes organisationnelles participatives et communautaires. Les technologies RSN initiées par les décideurs d'établissements répondent à des objectifs de performance (visibilité des formations, résultats aux enquêtes ministérielles, classement de l'établissement, etc). La multitude d'objectifs concernant ces technologies rend leurs usages complexes. Les acteurs interrogent leurs pratiques et les effets sur la coopération dans le réseau social. Ces réseaux en tant que structure sociale existaient et se coordonnaient avant l'avènement des technologies collaboratives.

Nos résultats montrent qu'une transformation du processus coopératif est en cours, qu'elle vise la réinterprétation des pratiques des acteurs et la construction d'une action collective visant à protéger la coopération. Nous explorons une réalité complexe. La coopération prend ici une forme particulière puisqu'elle est capable de coordonner l'action collective. Il est important de noter la place primordiale de l'engagement de l'acteur dans la coopération et l'émergence de mécanismes coopératifs regroupant une pluralité d'acteur travaillant en faveur de l'insertion professionnelle.

Dans cette forme de coopération, les acteurs déterminent des lois communes et des pratiques en accord avec l'action collective. Une forme de coordination découle de cette coopération. Chacun peut ainsi porter le focus sur sa propre performance (soit l'insertion professionnelle d'une formation ou d'une composante) au détriment d'une performance globale (l'insertion professionnelle des diplômés d'un établissement).

Les technologies RSN entrent dans une nouvelle logique de l'action collective. Ces dispositifs sont initiés pour structurer l'action : rendre visible les ressources de chacun et formaliser les pratiques. L'action collective vise alors à protéger le rapport coopératif par le maintien de zones d'incertitude s'apparentant à des ressources pour agir dans une situation nouvelle sans objectifs clairement énoncés. Toutefois, notre recherche comporte certaines limites inhérentes à notre méthodologie. D'autres pratiques et technologies collaboratives existent. L'étude de plusieurs autres cas, notamment hors de la communauté universitaire, permettrait d'étayer la discussion de la transformation de la coopération au sein des réseaux sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.
- Barnett W.P. et Carroll G.R. (1995). "Modeling internal organizational change", *Annual Review of Sociology*, n° 21, p. 217-236.
- Besson P. et Mahieu C. (2003). « Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation », *Gestion*, n° 3, p. 61-77.
- Besson P. et Rowe F. (2011). « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle », *Systèmes d'information & management*, vol. 1, n° 16, p. 3-34.
- Burt R.S. (1992). *Structural holes: The social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Chauvet V. et Chollet B. (2010). « Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, p. 79-96.
- Ciborra C. (1992). "From thinking to tinkering: The grassroots of strategic information systems", *Information Society*, vol. 8, n° 4, p. 297-309.
- Ciborra C. (1996). "The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises", *Organization Science*, vol. 7, n° 2, p. 103-118.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
- Dameron S. (2002). « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception », *Le Travail Humain*, n° 65, p. 51-73.
- Dameron-Fonquernie S. (2000). Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, décembre.
- Friedberg E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris.
- Forgues B., Frechet M. et Josserand E. (2006). « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 17-31.
- Gersick C. (1991). "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 10-36.
- Girin J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, p. 141-182.
- Granovetter M. (1973). "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, n° 78, p. 1360-1380.
- Hanappi-Egger E. (1996). "Research note: the hidden trade-offs of cooperative work-an empirical study", *Organization studies*, n° 17, p. 1011-1022.
- Josserand E. (2001). *L'entreprise en réseau*, Vuibert, Paris.

- Le Roy F., Robert M. et Lasch F. (2013). « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis. Quelle stratégie pour l'innovation produit ? », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 232, p. 81-100.
- Lin N. (1999). "Social networks and status attainment", *Annual Review of Sociology*, n° 25, p. 467-487.
- LRU (2007). Loi n° 2007-1199 du 10 août relative aux libertés et responsabilités des universités. JO n° 185 du 11 août 2007, texte n° 2, p. 13468.
- Mandard M. (2015). *Les réseaux inter-organisationnels*, La Découverte, Paris.
- Mercklé P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris.
- Miles R.H. (1997). *Leading corporate transformation: A blueprint for business renewal*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Orlikowski W.J. (1996). "Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective", *Information Systems Research*, vol. 7, p. 63-92.
- Paranque B. (2014). « L'action collective coordonnée autour de la gestion de ressources communes. », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 269-270, p. 75-82.
- Pettigrew A. (1985). *The awakening giant*, Oxford, England, Basil Blackwell.
- Philippe-Dussine M-P. et Carbonnel A. (2014). « Un modèle multi-acteurs de la gestion des connaissances », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 49, vol. XX, p. 159-178.
- Sibertin-Blanc C., Amblard F. et Mailliard M. (2006). A coordination framework based on the sociology of organized action, *Coordination, Organizations, Institutions and Norms in Multi-Agent Systems*, Boissier O., Padget J., Dignum V. et Lindemann G. (Eds.), p. 3-17
- Tichy N.M. (1983). *Managing strategic change*, New York, Wiley.
- Tran S. (2014). « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d'information & management*, vol. 2, n° 19, p. 75-111
- Tushman M. L. et Romanelli E. (1985). "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation." *Research in Organizational Behavior*, Staw B.M. C et Cummings L.L. (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, p. 171-222.
- Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science)*, Thousands Oaks, Sage Publications Inc.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. et Obstfeld D. (2005). "Organizing and the process of sensemaking", *Organization science*, vol. 16, n° 4, p. 409-421.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, First Edition, 1984, Beverly Hills, Sage.