



© TRANSVALOR - Presses des MINES, 2012  
© Image de couverture : Ecole des Mines d'Alès  
60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France  
email : [presses@ensmp.fr](mailto:presses@ensmp.fr)  
<http://www.ensmp.fr/Presses>  
ISBN : 978-2-911256-70-7  
Dépôt légal : 2012  
Achévé d'imprimer en 2012 (Paris)  
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

# TIC et innovation organisationnelle

Journées d'étude MTO'2011

## Collection Économie et Gestion

Dans la même collection :

GERER ET COMPRENDRE L'OPEN  
SOURCE  
Nordine Benkeltoum

PROCEEDINGS OF THE FOURTH  
RESILIENCE ENGINEERING SYMPOSIUM  
Erik Hollnagel, Eric Rigaud, Denis Besnard

ENTRE COMMUNAUTÉS ET MOBILITÉ :  
UNE APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE  
DES MÉDIAS  
Ouvrage coordonné par  
Serge Agostinelli, Dominique Augey,  
Frédéric Laurie

FRAGILES COMPÉTENCES  
Sophie Brétécher, Cathy Krohmer

CONSTRUIRE LA BIODIVERSITÉ  
*Processus de conception de "biens communs"*  
Julie Labatut

L'ACTIVITÉ MARCHANDE SANS  
LE MARCHÉ ?  
Colloque de Cerisy  
Armand Hatchuel, Olivier Pavereau, Franck  
Aggeri (sous la direction de)

MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES  
ORGANISATIONNELLES  
*Journées d'études 2009*  
Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet

L'ÉVALUATION DES CHERCHEURS  
Daniel Fixari, Jean-Claude Moisson,  
Frédérique Pallez

SÛRETÉ NUCLÉAIRE ET FACTEURS  
HUMAINS :  
*La fabrique française de l'expertise*  
Grégory Rolina

PROCEEDINGS OF THE THIRD  
RESILIENCE ENGINEERING SYMPOSIUM  
Erik Hollnagel, François Pieri, Eric Rigaud

PROCEEDINGS OF THE SECOND  
RESILIENCE ENGINEERING SYMPOSIUM  
Erik Hollnagel, Eric Rigaud (editors)

MODEM LE MAUDIT  
Économie de la distribution  
numérique des contenus  
Olivier Bomsel, Anne-Gaëlle Geffroy,  
Gilles Le Blanc

ÉVALUATION DES COÛTS  
Claude Riveline

LE LEADERSHIP DANS LES  
ORGANISATIONS  
James G. March, Thierry Weil

DERNIER TANGO ARGENTIQUE  
Olivier Bomsel, Gilles Le Blanc

LES NOUVEAUX CIRCUITS DU  
COMMERCE MONDIAL  
*Dialogue État-Entreprises*  
François Huwart, Bertrand Collomb

INVITATION À LA LECTURE  
DE JAMES  
MARCH  
Thierry Weil

NEW NEIGHBOURS IN EASTERN  
EUROPE  
*Economic and Industrial Reform in Lithuania,  
Latvia and Estonia*

# TIC et innovation organisationnelle

## *Journées d'étude MTO'2011*

17-18 mars 2011

Ecole des Mines d'Alès – Site de Nîmes

Après MTO'2008 et MTO'2009, MTO'2011 constitue la troisième édition des journées d'étude dédiées au Management des Technologies Organisationnelles organisées par la Chambre Professionnelle du Conseil Languedoc-Roussillon, le Groupe Sup de Co Montpellier et le centre de recherche LGI2P de l'Ecole des Mines d'Alès.

Les journées MTO présentent la particularité de croiser un regard transdisciplinaire (Informatique, Management, Communication) et transmétiers (chercheurs, consultants et entrepreneurs) sur un thème d'actualité.

**Comité de programme :** Serge AGOSTINELLI, Yves BARLETTE, Nassim BELBALY, Marc BIGRET, Jean-Pierre BOISSIN, Daniel BONNET, Vincent CHAPURLAT, Marie-Françoise COMBAZ, Monique COMMANDRÉ, Nicolas DACLIN, Yves DUPUY, Calin GURAU, Sothon HUA, Eric LACOMBE, Frank LASCH, Frédéric LE ROY, Anne LICHTENBERGER, Jacky MONTMAIN, Céline PASCUAL-ESPUNY, Yvon PESQUEUX, Laurent RAYBAUD, Pierre-Michel RICCIO, Véronique RICHARD, Guy SAINT-LEGER, Henri SAVALL, Patrick SENTIS, Emmanuel SOUCHIER, Michel VASQUEZ, Lise VIEIRA et Véronique ZARDET.

**Comité d'organisation :** Yves BARLETTE, Daniel BONNET, Marie-Françoise COMBAZ, Frank LASCH, Anne LICHTENBERGER, Laurent RAYBAUD, Pierre-Michel RICCIO et Valérie ROMAN.

**Comité de rédaction :** Pierre-Michel RICCIO et Daniel BONNET.

La focalisation sur l'innovation technologique, consécutive de la mise en œuvre des technologies numériques, occulte largement l'importance de l'innovation organisationnelle. Or, s'il existe manifestement une corrélation entre innovation et compétitivité des entreprises, l'impact des changements organisationnels est à mieux cerner.

Le glissement entre les notions d'innovation organisationnelle et de changement organisationnel a également son importance, car il fait référence aux transformations, parfois profondes, qui deviennent accessibles ou qui sont révélées par la mise en œuvre des technologies numériques. L'innovation organisationnelle procure à cet égard un avantage concurrentiel durable aux précurseurs du changement. Les concurrents devront eux-mêmes envisager des transformations profondes. Globalement, le processus déplace l'épicentre des innovations dans la relation entre les acteurs de l'entreprise et ses différents partenaires. Il contribue à l'ouverture des modèles d'innovation.

Les modalités de l'innovation deviennent plus complexes à gérer. Le maintien de l'avantage concurrentiel implique de maintenir la performance des flux d'innovation, et la transformation de leur combinaison originale. C'est ce qui justifie le développement du Management des Technologies Organisationnelles. Cette perspective ouvre un nouveau champ de recherche, qui pourrait opportunément montrer le bénéfice pour les parties prenantes d'une meilleure articulation de l'économie, de la technologie et du social.

Cette nouvelle édition rend compte des travaux proposés au cours des journées d'étude MTO en 2011, par des chercheurs et des experts. La première partie donne carte blanche à des membres du comité scientifique pour initier le débat. La deuxième partie présente une sélection des meilleurs textes de MTO'2011. Elle rend compte de la diversité des sujets de recherche ou d'investigation dans le domaine du Management des Technologies Organisationnelles. Enfin, la troisième partie, plus exploratoire, propose un texte directement issu des retours d'expérience de terrain, proposé par un professionnel.

Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet  
Coordonnateurs de l'ouvrage

# TIC et innovation organisationnelle

*Journées d'étude MTO'2011*

**Ouvrage coordonné par Pierre-Michel RICCIO et Daniel BONNET**

## SOMMAIRE

### I – Cartes blanches

#### **Alexandre MALLARD**

*L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC* ..... 9

#### **Bernard FALLERY et Florence RODHAIN**

*La multi-gouvernance des systèmes d'information dans des organisations multi-régulées : une troisième période dans l'histoire de la recherche en S.I. ?* ..... 31

### II – Communications

#### **Catherine BACHELET et Béatrice GALEY**

*Informatisation de la gestion des compétences : évaluation de la démarche dans une collectivité territoriale* ..... 51

#### **Céline PASCUAL-ESPUNY**

*Innovation, mutations des technologies organisationnelles, développement durable et TIC* ..... 75

#### **Corinne BAUJARD**

*Conception et utilisation de la formation multimédia : quel dispositif juridique de protection des savoirs ?* ..... 87

#### **Corinne BAUJARD**

*Technologie organisationnelle et musées du futur : à la recherche d'un cadre managérial* ..... 99

#### **Daniel BONNET**

*Contribution à l'émergence d'une théorie de l'impact des technologies de l'information et de la communication : essence socio-économique et concrétisation de l'impact* ..... 115

**Eric LACOMBE**

*Gestion de l'information, le rôle du support documentaire ou comment améliorer les performances par l'usage des cartes numériques interactives* ..... 131

**Françoise ARMAND et Pierre-Michel RICCIO**

*A la recherche d'un dispositif pour faciliter le partage d'informations scientifiques : une esquisse*..... 145

**Guy SAINT-LEGER, Daniel BONNET et Betty BEELER**

*Le concept de degré SIOFHIS appliqué au cas des systèmes d'information intégrés* ..... 155

**Igor CRÉVITS et Michel LABOUR**

*Quelle place pour une aide à la décision ? Une illustration dans le domaine de la sécurité routière* ..... 187

**Isabelle CHOQUET et Lise VIEIRA**

*Les TIC et l'innovation organisationnelle et managériale. Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ?*..... 209

**Jérôme PERELMAN**

*Les réseaux sociaux numériques : un mode d'apprentissage ?*..... 225

**Marie-Françoise COMBAZ et Frédéric CARRERE**

*Etude de l'impact du management sur un projet ERP dans un établissement à caractère médico-social* ..... 245

**Monique COMMANDRÉ**

*Synthèse des corrélations entre Management des Technologies Organisationnelles et Responsabilité Sociale et Environnementale*..... 261

**Yves BARLETTE**

*Vers une implication et une action des dirigeants de PME dans la sécurité de leur système d'information*..... 277

**III – En direct du terrain****Géraldine AURET**

*Du groupement d'entreprises et de la création d'une action collective inter groupements d'entreprises en Languedoc-Roussillon*..... 309

# I - Cartes blanches

*Alexandre MALLARD  
Bernard FALLERY et Florence RODHAIN*



# L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC

Alexandre MALLARD

Maître de recherche

Centre de Sociologie de l'Innovation / MINES ParisTech

Parmi les préoccupations de management qui émergent actuellement avec le développement des Technologies d'Information et de Communication (TIC) au travail se trouve celle du statut des interactions en réseau dans l'univers de l'organisation. On constate en effet l'arrivée progressive dans les entreprises de pratiques de « réseautage » analogues à celles mises en œuvre pour les loisirs, qu'elles s'appuient sur les sites web de l'internet (Skeels et Grudin, 2009) ou sur des plate-formes internes dédiées (DiMicco *et al.*, 2008). Même si ces pratiques ont des impacts surtout dans des métiers particuliers liés au traitement de la connaissance et dans lesquels les salariés ont une certaine autonomie (par exemple les métiers de consultant, de chercheur, d'expert, d'ingénieur, de manager même), elles conduisent à se demander quelle attitude les managers doivent adopter face à ce phénomène.

A lire les travaux consacrés à ce sujet par les chercheurs ou les consultants, il semble que la question soit ouverte. Si les services de réseaux sociaux entrent effectivement aujourd'hui dans l'univers du travail, les usages productifs qui vont avec sont encore en train de s'inventer. Une conclusion récurrente des études menées est, tout comme on l'a longtemps montré pour les plate-formes collaboratives en général, que l'encadrement joue un rôle moteur dans l'appropriation de ces outils : la propension des managers à inciter leurs salariés

à s'y investir, et à montrer l'exemple en s'y investissant eux-mêmes, constitue un des facteurs de succès. Mais il faut bien reconnaître qu'au-delà de cette injonction un peu minimaliste, nombre d'acteurs portent des espoirs beaucoup plus ambitieux pour ces systèmes : ceux d'une véritable révolution dans les formes d'action collective au travail et dans les modes de productivité associés. Au côté des autres outils de « l'entreprise 2.0 » (McAfee, 2006 ; Cook, 2008), les outils de réseau social pourraient contribuer à décloisonner fortement les organisations et offrirait des potentialités importantes pour l'innovation, la créativité collective ou la gestion des connaissances (Steinfeld *et al.*, 2009).

Il est trop tôt aujourd'hui encore pour dire si on a affaire à un effet de mode comme les organisations en connaissent beaucoup ou si de tels vœux peuvent être exaucés. Et il est sans doute ardu de spécifier les formes de management qui permettraient à coup sûr de se rapprocher de l'idéal projeté (McAfee, 2009). Je voudrais néanmoins dans le cadre de ce chapitre proposer quelques pistes de réflexion sur ce sujet, en concentrant mon attention sur une activité spécifique des managers : l'activité d'encadrement elle-même, c'est-à-dire l'activité par laquelle ils définissent, évaluent et orientent le travail des personnes dont ils sont responsables (Mispelblom-Beyer, 2006). L'encadrement à proprement parler ne représente qu'une petite partie des tâches effectuées par les managers, dont on sait depuis longtemps qu'ils ont des prérogatives très diverses (Mintzberg, 1973), mais il se trouve au cœur de leur métier. Quels types de transformations cette activité devrait-elle connaître dans des environnements organisationnels dans lesquels les interactions en réseau médiatisées par les TIC n'auraient plus seulement une dimension de communication informelle mais deviendraient un moyen effectif de structurer et de réguler le travail ? C'est à cette question que je voudrais apporter des éléments de réponse, en faisant l'hypothèse que l'analyse peut être menée, dans une certaine mesure au moins, indépendamment de la manière dont chaque outil de communication met en forme spécifiquement ces interactions.

Dans la première partie de ce chapitre, je propose tout d'abord de situer la montée des interactions en réseau médiatisées par les TIC dans une réflexion générale sur l'évolution des modes de coordination dans les organisations. J'examinerai la place de ces interactions au côté de façons classiques d'appréhender le travail et son organisation. En second lieu, je m'efforcerai de cerner les différents aspects du travail d'encadrement, en examinant notamment comment il a été appréhendé dans le champ des recherches de gestion et de sociologie, et de caractériser ce travail dans un contexte de développement des interactions en réseau. Je centrerai plus précisément l'attention sur certaines composantes de l'encadrement relatives à la délégation, à l'évaluation et à la coopération, qui présentent un intérêt tout particulier dans une réflexion sur le

rôle des TIC au travail et sur la manière dont le management peut les appréhender. Le propos portera principalement sur le cas des grandes entreprises – même s'il pourrait être transposé à d'autres cas de figures – et il vise *a priori* des segments organisationnels particulièrement concernés par de tels usages des TIC. L'ensemble de la démarche exposée ici s'appuie sur une analyse de la littérature disponible sur ces questions mais il s'inspire aussi, de façon un peu plus libre et plus réflexive, des observations et d'une expérience personnelle liées à mon activité, pendant plusieurs années, tant comme « encadré » que comme « encadrant » dans une grande entreprise fortement préoccupée par l'utilisation professionnelle des nouvelles technologies [1].

## LA MONTEE DE LA FORME RESEAU DANS LES ORGANISATIONS PRODUCTIVES

### *Des organisations « pas si classiques »...*

Pour montrer l'importance que prennent aujourd'hui les interactions en réseau médiatisées par les TIC, je propose tout d'abord de caractériser les formes de coordination auxquelles elles donnent lieu par rapport aux mécanismes qui irriguent le travail de management dans les « organisations classiques ». Si l'action managériale n'est pas à proprement parler déterminée par les structures organisationnelles [2], les managers s'appuient néanmoins dans leur travail sur tout un ensemble de ressources et de moyens qui circonscrivent des modes de coordination spécifiques – qu'il s'agisse de faire fonctionner l'organisation comme telle ou d'imaginer des moyens d'en détourner le fonctionnement. Il me semble important de situer de manière prudente la figure de « l'organisation classique » de manière à éviter sa réduction à « l'entreprise hiérarchique », à laquelle viendrait s'opposer « l'entreprise en réseau ». La forme d'organisation sur laquelle je centrerai l'attention et que je qualifierai par convenance de « classique » est celle qui combine la coordination hiérarchique et la coordination par projet. Si elle n'est pas universelle, cette forme est néanmoins assez répandue et assez adaptée pour mettre en perspective, par effet de contraste, les incidences du développement d'interactions en réseau.

Le mode de coordination hiérarchique est celui selon lequel le rapport entre les acteurs de l'entreprise s'organise au gré d'une série de relations verticales définissant leurs liens de dépendance fonctionnelle. La représentation stylisée de la coordination hiérarchique est l'image de l'organigramme visualisant l'ensemble de la structure au travers d'une arborescence permettant de parcourir depuis le bas jusqu'en haut les liens entre acteurs. Le mode de coordination par projet est

généralement situé en référence au précédent, du point de vue de sa direction – on évoquera un fonctionnement « horizontal » par opposition au fonctionnement « vertical » du mode hiérarchique – ou du point de vue de l'hétérogénéité des acteurs qu'il rassemble – on fait référence à des interactions « transverses » aux divers univers de métiers ou de spécialités que l'organisation hiérarchique tend pour sa part à concentrer dans des « silos ». Le développement d'une structuration de l'activité par projet, et d'un management par projet qui y est associé (Midler, 1993 ; Gareil, 2003), apparu d'abord dans les départements de conception de produits dans des secteurs industriels, tend à se généraliser à des secteurs de services ainsi qu'à des métiers et fonctions très diverses dans les entreprises : au-delà de la conception de nouveaux produits, l'organisation par projet peut désormais être convoquée pour définir une politique commerciale, pour déterminer le contour de procédures de recrutement dans les départements de ressources humaines ou pour construire une campagne de communication destinée à promouvoir une nouvelle image de marque pour l'entreprise.

Il existe dans les faits une certaine variété d'organisations appartenant à cette forme que je désigne ici de façon simplificatrice par le terme de « classique », au sens où l'articulation de la dimension verticale (hiérarchie) et horizontale (projet) de la coordination peut faire l'objet d'agencements organisationnels divers : il est par exemple possible de jouer sur la définition des rôles des acteurs situés au carrefour entre ces deux dimensions (rôle politique des managers, des chefs de projets, des directeurs de programmes...), sur les modes de gestion des ressources (les budgets sont-ils gérés selon la ligne managériale ou selon la ligne projet ?), sur les dispositifs techniques ou institutionnels mobilisés pour aménager le lien entre les deux (réunions de coordination, outils comptables, systèmes de partage documentaire...).

Les chercheurs en sciences de gestion se sont en général attachés à caractériser les enjeux associés au choix de telle ou telle modalité d'articulation. Clark et Wheelwright (1992) insistent par exemple sur le fait que les choix d'implémentation organisationnelle doivent prendre en compte les caractéristiques des métiers concernés. Ainsi, lorsqu'on met en place des projets qui doivent faire coopérer des spécialités très diverses (l'engineering, le développement, le marketing, la communication...), il faut définir des modes de gouvernance des liens entre acteurs qui tiennent compte du fait que chacune de ces spécialités mobilise elle-même des formes d'action collective spécifiques.

Les analyses sociologiques ont porté sur la montée de la coordination par projet un œil plus descriptif et aussi parfois plus critique. Ainsi, Courpasson (1997) en fait un mécanisme majeur du développement de la « contrainte souple », qui constitue un changement important dans les modes de gouvernement des organisations intervenues à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Autre

exemple, le travail de Nicolas Flamant (2002a), qui a analysé les incidences d'un des agencements organisationnels de croisement de la hiérarchie et du projet les plus achevés qui soit, celui de la « structure matricielle ». Dans un tel système, chacun se trouve rattaché à la fois verticalement et horizontalement à une structure de gouvernance : il dépend hiérarchiquement d'un manager mais travaille pour un ou plusieurs chefs de projets. Un des bénéfices organisationnels attendus de la structure matricielle est de forcer les acteurs à rechercher des compromis entre les exigences antagonistes que crée inévitablement toute situation de travail en entreprise. Flamant montre que si la structure matricielle produit bien de tels effets, c'est au prix de tensions très fortes pour les acteurs, qui dans certaines situations ne savent plus « qui est le chef » (Flamant, 2002b).

*Le réseau dans l'organisation : un phénomène « pas si récent »...*

L'action managériale se déploie donc aujourd'hui classiquement dans de nombreuses entreprises au sein de modes d'organisation qui combinent hiérarchie et fonctionnement par projet. Comme je l'ai indiqué plus haut, il ne s'agit pas de dire que le comportement des acteurs de l'organisation est purement et simplement aligné sur ces structures. Que les structures théoriques ne correspondent pas à la réalité des pratiques ne constitue bien sûr une surprise ni pour les acteurs, ni pour les chercheurs qui se sont penchés sur le fonctionnement des organisations. Un des résultats les plus généraux du regard sociologique porté sur l'univers du travail est que les règles formelles édictées par le management font l'objet de détournements et d'arrangements informels, non pas – ou non pas seulement, peut-on dire – pour plier les tâches aux convenances personnelles des salariés, mais bien pour parvenir aux objectifs que l'organisation doit atteindre. Ce résultat vaut pour les « exécutants » mais aussi bien sûr pour les managers eux-mêmes, qui savent le bon usage qu'il faut faire des organigrammes décrivant les structures formelles de leur entreprise : ils constituent des références cognitives et pratiques indispensables non seulement pour interpréter les réalités du pouvoir qui environnent leur action, mais aussi pour identifier les prises que les structures offrent à leur propre contournement ou à leur propre subversion afin de parvenir aux objectifs à atteindre.

Du point de vue du lien entre structures formelles et réalités de l'action, la question du rôle des réseaux dans l'entreprise constitue un cas intéressant. D'une certaine manière, les réseaux sociaux n'ont pas attendu les outils de communication contemporains pour exister dans l'univers professionnel, et ils ont été placés d'emblée « du côté de l'informel ». Par les acteurs du monde de l'entreprise, qui pouvaient y voir l'action des pouvoirs occultes œuvrant dans les coulisses, loin de l'apparence lisse des organigrammes explicites : le « réseau social » apparaissait comme le mécanisme traduisant, en contrepoint des règles

affichées du fonctionnement de l'organisation, l'efficacité des connivences issues de la fréquentation des mêmes institutions scolaires (« mafia des polytechniciens », « réseau des énarques », etc.), ou l'effet des solidarités forgées dans des épisodes antérieurs de la carrière professionnelle. Mais l'importance du caractère informel des interactions en réseau en univers professionnel a aussi été soulignée par les chercheurs en sciences sociales et en gestion qui, au-delà de leur description, ont donné un statut analytique fort à ces pratiques, en lien avec des concepts comme ceux d'encastrement (Granovetter, 1985), de trou structural (Burt, 1992) ou de capital social (Coleman, 1988).

Il faut ici faire deux observations. D'une part, l'analyse sociologique du rôle des réseaux sociaux dans les organisations s'est en général effectivement attachée à prouver leur efficacité en montrant l'efficacité des structures relationnelles en quelque sorte contre ou au-delà des structures de gouvernance (Lazega, 1994). Elle a donc en général posé un problème différent, symétrique de celui auquel je m'intéresse ici, qui consiste plutôt à se demander comment des pratiques de réseautage médiatisées par les TIC qui contribuent à créer de telles structures relationnelles peuvent être prises en charge par la gouvernance managériale. D'autre part, tout porte à croire que l'importance des interactions en réseau au travail est aujourd'hui bien moins déterminée par leur caractère informel en tant que tel. Plusieurs phénomènes ont en effet contribué à rendre explicite, dans les discours et dans les pratiques, l'idée que la dynamique des interactions en réseaux constitue un ressort de productivité que le management devrait savoir prendre en compte ou stimuler.

Il faut tout d'abord reconnaître que les principes de l'organisation flexible, tels qu'ils se sont imposés dans de nombreux univers productifs depuis une trentaine d'années (Veltz 2000), entrent en résonance avec l'idée que l'on se fait du fonctionnement en réseau : ils soulignent l'importance de développer des coordinations souples, d'établir des relations avec des acteurs de l'entreprise qui pourront être activées en cas de besoin ou simplement maintenus dormants si nécessaire, de privilégier les engagements révisables sur des accords de long terme, etc. Ces modes de mise en œuvre de l'action en entreprise contredisent le sentiment de rigidité qui émane de la notion de structure organisationnelle hiérarchique ou même matricielle.

Il est possible d'aller plus loin et d'affirmer que dans certains métiers de l'entreprise – notamment ceux qu'on a évoqués en introduction de ce chapitre – les salariés sont incités explicitement à réaliser un travail relevant du réseautage : on attend d'eux qu'ils cultivent leurs réseaux, qu'ils développent leur capital relationnel, qu'ils étendent leur visibilité ou leur sphère de connaissance dans l'entreprise ou au-delà. Ces attentes s'expriment de manière d'autant plus forte qu'on est sur des activités liées au traitement de la

connaissance (les fameux « Knowledge Intensive Business Services »), dans lesquels l'autonomie professionnelle est grande, laissant aux acteurs une marge d'initiative importante pour nouer de nouvelles relations et en tirer parti. Dans ces domaines, le réseau apparaît de plus en plus comme une ressource nécessaire pour atteindre des objectifs professionnels donnés (Nardi *et al.* 2002).

Enfin, l'idée que le réseautage pourrait faire partie formellement du travail des salariés semble progresser à mesure que se développent des outils de communication qui vont dans ce sens. Cette idée est contenue dans les perspectives développées de longue date par les chercheurs qui se sont intéressés aux impacts des nouvelles technologies sur la société en général (Castells, 1998). Elle est actuellement exacerbée par les générations les plus récentes de services TIC, basées explicitement sur la notion de réseau, mais tout porte à croire que la capacité à promouvoir et instrumenter des formes de coordination en réseau au sein de l'entreprise – et avec son extérieur – concerne des outils de communication électronique plus diversifiés, et parfois plus anciens.

Ainsi, l'un des outils qui a le plus fortement bouleversé le travail au cours des quinze dernières années, la messagerie électronique, est précisément multi-directionnel : au-delà de la communication verticale – qu'il instrumente d'ailleurs de façon plus ou moins harmonieuse (De la Rupelle et Kalika, 2009) – il paraît adapté pour la communication horizontale mais aussi plus généralement pour toutes sortes d'interactions, de façon complètement indépendante des relations existant entre les interlocuteurs. De même, les forum, ou encore les outils de blogs ou de wikis qui sont entrés en entreprise plus récemment, sont dans une certaine mesure redevables de cette analyse. S'ils se donnent en première analyse comme des dispositifs orientés vers le partage des connaissances, les études d'usages réalisées ont montré qu'ils donnaient aussi des prises à la création de liens inédits entre leurs utilisateurs, favorisant les interactions en réseau à proprement parler (Kolari *et al.*, 2007 ; Jackson *et al.*, 2007 ; Caby-Guillet *et al.*, 2009) [3].

On peut d'ailleurs considérer que l'engouement actuel pour les plate-formes de réseaux sociaux (Skeels et Grudin, 2009 ; Rooksby, 2009 ; Steinfield *et al.*, 2009) ou pour les services de micro-blogging (Zhao *et al.*, 2009 ; Zhang *et al.*, 2010) tient pour partie aux espoirs que ces outils suscitent d'articuler toujours mieux et de façon plus originale la gestion des connaissances et la capacité à tisser des liens dans l'organisation. Encore faut-il prendre en compte de manière réaliste la diversité des pratiques sur ces plate-formes, des pratiques qui sont encore assez émergentes. Sur la base d'une enquête menée auprès d'utilisateurs de plate-formes de ce type, Mésangeau (2011) distingue ainsi ce qu'il appelle le « netsticking », dans lequel on se contente de développer sur ces plate-formes une communication avec des relations déjà constituées par d'autres moyens, le

« netmining », qui consiste à utiliser les plate-formes pour explorer les réseaux sociaux et s'en constituer une connaissance sans communiquer significativement, et le « networking » à proprement parler, dont l'objectif est d'entrer effectivement en contact et de développer des relations avec de nouveaux interlocuteurs. On imagine donc bien que modalités d'interactions en réseau mises en œuvre par le biais de telles plate-formes peuvent être variables, ainsi que les incidences qu'elles peuvent avoir sur les formes de coordination verticales et horizontales classiques.

### *L'hybridation des modes de coordination*

De quelle manière peut-on envisager la composition des différentes formes de régulation ? Pourrait-on assister à un remplacement des coordinations par la hiérarchie et le projet par des coordinations en réseau, dûment outillées par des dispositifs de communication ? L'hypothèse que je ferai ici est plus prudente : elle consiste à dire que ces formes de coordination ne sont pas exclusives, et que la réalité que vivent nombre de salariés au travail est plutôt celle de leur combinaison – parfois d'ailleurs dénoncée comme « empilement » des structures – dans des assemblages organisationnels complexes. Une des tâches de l'encadrement est dès lors sans doute de définir avec leurs salariés les modes de gouvernance leur permettant de rendre ces assemblages les plus cohérents et articulés possible. Pour appréhender la physionomie que ces assemblages pourraient prendre, il est utile de comparer de manière stylisée les modes de coordination selon certaines caractéristiques simples.

Considérons par exemple la cellule de base de l'action dans l'organisation, c'est-à-dire le collectif de référence pour chaque salarié dans les deux cas. Dans « l'organisation classique », cette cellule est déjà complexe puisqu'elle articule des éléments issus de la hiérarchie et du projet. Pour la coordination hiérarchique, cette cellule est celle de l'équipe (qui peut être effectivement dénommée équipe, mais aussi unité, groupe, département, service, etc.), c'est-à-dire le collectif composé par l'ensemble des personnes dépendant d'un même responsable. Dans le cas de la coordination par projet, c'est le projet lui-même, au sens de l'ensemble des acteurs appartenant à différentes équipes, mais rassemblés autour du même objectif défini par un chef de projet ou directeur de programme.

Dans le cas de la coordination en réseau, les collectifs de référence sont plus difficiles à appréhender, non seulement parce que ces formes d'action sont émergentes, mais aussi parce que ces collectifs ne sont parfois pas structurés et institutionnalisés comme tels dans l'entreprise : dans ces situations, le collectif de référence est ici spécifique à chaque salarié, il s'agit de « son réseau personnel », tel qu'il a été constitué au cours d'interactions passées et tel qu'il

peut désormais être activé et équipé par les fonctionnalités offertes par les TIC à disposition (carnet d'adresse, liste de contacts ou « d'amis », pour utiliser une terminologie consacrée dans ce domaine). Néanmoins, une des tendances en cours actuellement dans nombre de grandes entreprises est bien de donner à la coordination en réseau un statut organisationnel plus fort, par le biais d'un travail d'organisation spécifique destiné à promouvoir des formes d'action structurées autour de collectifs explicites qui posent à leur tour des problématiques d'animation et de management qui leurs sont propres : clubs, cercles, réseaux et, surtout, communautés. Les bases autour desquelles se constituent ces entités au statut moins structurant que les projets à proprement parler, et rassemblant des personnes parfois dispersées dans l'entreprise, peuvent être très diverses : on y trouve des « communautés de métier », des « clubs d'utilisateurs » d'un même logiciel, des « réseaux de compétences », etc.

Une autre façon de comparer les formes de coordination consiste à examiner les enjeux de productivité critiques qui leur correspondent, là aussi en simplifiant grandement les situations pour apercevoir les contrastes. On peut ainsi avancer que les formes de productivité de « l'organisation classique » engagent deux composantes : d'une part la capacité à atteindre rapidement et à moindre coût des objectifs clairement définis par la voie hiérarchique ; d'autre part la capacité à faire interagir les compétences complémentaires dans le cadre des projets, dans lesquels la définition des objectifs et leur réalisation s'ajustent mutuellement au gré de l'exploration progressive des possibles et des négociations – parfois tendues (Flamant, 2002b) – entre les participants. Dans la coordination en réseau, les formes de productivité semblent plus complexes à appréhender car elles renvoient aux bénéfices d'innovation et aux effets de connaissance issus du fait de tisser de nouveaux liens dans l'organisation, de construire des relations fluides et flexibles mettant en relation des acteurs qui n'ont *a priori* pas toujours vocation à interagir, etc.

On voit que les formes d'action et les enjeux concernés sont assez différents. Comment peut-on dès lors appréhender les situations où le management doit, au-delà des logiques hiérarchiques et projets de l'organisation classique, intégrer les logiques de réseau de façon effective – c'est-à-dire en considérant non pas seulement qu'elles circonscrivent des pratiques de réseautage informelles que les salariés peuvent mettre en œuvre pour leur compte personnel, mais qu'elles contribuent dans les faits à l'efficacité productive et qu'elles doivent à ce titre être régulées, reconnues, orientées ou évaluées ?

## L'ACTIVITE D'ENCADREMENT DANS LES ORGANISATIONS FORTEMENT MARQUEES PAR L'INTERACTION EN RESEAU

De façon quelque peu paradoxale, l'activité d'encadrement est mal connue. Si des recherches en sciences sociales et de gestion ont été menées depuis longtemps sur le management ou sur les cadres en général (Mintzberg, 1973 ; Boltanski, 1982 ; Bouffartigues *et al.*, 2001), les recherches sur le travail d'encadrement à proprement parler sont plus rares. La manière dont je l'aborderai ici pour formuler mes observations correspond bien à l'image qu'en donne Frederik Mispelblom-Beyer (2006). Mispelblom-Beyer insiste ainsi sur la possibilité et même la nécessité de caractériser les enjeux généraux de cette activité, contre l'idée très répandue selon laquelle la grande diversité des situations de management empêcherait cet objectif : du cadre dirigeant d'une entreprise au manager de proximité, du chef des ventes d'un département commercial au chef d'atelier d'un service de fabrication, du patron d'une PME au DRH d'un grand groupe court une même exigence « d'avoir à faire travailler les gens dans une certaine direction, leur faire atteindre certains objectifs dans le respect de certains cadres » (Mispelblom-Beyer, 2004). Il souligne également qu'une des caractéristiques de cette activité est « d'avoir à se débrouiller avec la pression d'en haut et celle d'en bas », qu'elle comporte un caractère imparfait et épuisant, qu'elle est faite de compromis qu'il faut toujours renouveler, ou encore qu'elle engage fortement l'efficacité de la parole dans les situations sociales.

Au sein de cette activité riche et complexe, je centrerai ici mon attention sur trois dimensions particulières auxquelles, me semble-t-il, la montée des interactions en réseau invite à réfléchir : la délégation, le contrôle et l'évaluation, et enfin la stimulation de la coopération. Je m'attacherai à qualifier les formes que revêt chacune de ces trois dimensions du point de vue des deux modes de coordination de « l'organisation classique » du travail (la hiérarchie et le projet), et du point de vue des interactions en réseau médiatisées par les TIC. J'utiliserai par la suite une terminologie identifiant l'encadrant (le manager) et « l'encadré », terminologie qui n'est ni très belle ni très conventionnelle mais qui présente l'avantage d'être plus neutre que les termes qui sont habituellement utilisés dans ce contexte [4], et de couvrir des situations d'encadrement très diverses.

### *Déléguer*

Ce que j'appelle la délégation constitue la première composante du travail d'encadrement : de manière très générale, elle consiste pour l'encadrant à « dire aux encadrés ce qu'il attend d'eux ». Ce processus peut revêtir des formes très différentes. Il peut consister à prescrire des tâches, à définir des missions, à fixer des objectifs. Il peut prendre une allure très directive ou être très ouvert à la co-

construction par les deux acteurs concernés selon les métiers, les contextes, les compétences des encadrés, etc. Il peut également s'inscrire dans la temporalité de manière très variable. Dans certains cas, la définition de la délégation et l'exécution du travail sont clairement séparées : l'encadrant spécifie le travail à réaliser, l'encadré le réalise pendant la durée nécessaire (plusieurs jours, plusieurs semaines, plusieurs mois) et la séquence se clôt éventuellement par une évaluation. Dans d'autres cas, la délégation est l'occasion d'un accompagnement périodique, voire permanent, de l'encadré par l'encadrant : l'encadrant s'investit au quotidien dans l'orientation et le soutien de certains encadrés – soit parce qu'ils manquent d'autonomie, parce que les buts à atteindre supposent ce type d'action concertée, soit encore parce que l'encadrant ressent un plaisir à travailler en collaboration avec les personnes en question.

Examinons les contours de l'activité de délégation dans différents modes de coordination. Dans la coordination hiérarchique, la définition des tâches ou des missions de chacun des encadrés se fait principalement dans le cadre de l'équipe. L'encadrant doit donc élaborer une répartition du travail entre les différents encadrés, à partir des demandes qu'il reçoit lui-même de sa propre hiérarchie ou à partir de sa propre évaluation des besoins dans le contexte organisationnel où il se trouve. C'est sur cette base qu'il définira la délégation de chacun. Dans la coordination par projet, l'encadrant est largement déchargé de ce travail de définition de l'activité technique des encadrés, qui tend à se faire dans l'univers du projet, en suivant ses objectifs, ses contraintes et ses modes de pilotage propres. En revanche, la tâche critique pour l'encadrant consiste à répartir les ressources de son équipe sur les différents projets demandeurs, c'est-à-dire à définir pour chaque encadré la contribution à un ou plusieurs projets, non pas dans le détail des tâches à exécuter – cet aspect sera traité dans le cadre du projet – mais dans l'investissement à y consentir, cet investissement pouvant être appréhendé de différentes manières [5]. Ce travail de programmation peut être complexe non seulement pour des raisons pratiques (il faut pouvoir anticiper les demandes et les contraintes associées au multi-engagement des encadrés, à l'incertitude des projets, etc.) mais aussi parce qu'il comporte une dimension de priorisation entre les différentes options qui a un caractère politique : face à des demandes effectuées par les multiples projets, l'encadrant doit arbitrer afin d'allouer ses ressources sur les projets qui paraissent les plus porteurs, qui répondent le mieux aux missions que lui a confié sa hiérarchie, qui ont les chances de succès les plus importantes, qui rapporteront d'une manière ou d'une autre le plus de ressources, etc.

Voyons maintenant de quelle manière se pose la question de la délégation dans le cadre de la coordination en réseau. Il faut tout d'abord noter que l'encadrant va avoir une visibilité sur le périmètre dans lequel l'encadré peut être

amené à développer des activités en réseau qui est très variable selon les types de réseau et les types d'activités concernées. Lorsque les collectifs de référence pour les interactions en réseau sont structurés (lorsqu'il s'agit de clubs, de réseaux ou de communautés qui sont identifiés dans l'entreprise par leur rattachement à un élément de la structure organisationnelle, par un pilote ou un animateur clairement défini, etc.), l'encadrant se trouve dans une situation analogue au cas de la définition de la mission d'un encadré pour une contribution à un projet. Mais il faut reconnaître que nombre d'activités en réseau dans l'entreprise prennent leur intérêt précisément du fait que les collectifs au sein desquels l'encadré doit tisser des liens ne sont pas identifiés voire n'existent pas en tant que tels : c'est précisément le résultat du travail de réseautage effectué par un salarié que d'avoir constitué un capital relationnel réunissant des personnes qui n'ont pas de liens entre elles.

Comment, dès lors le processus de délégation de l'encadrant peut-il s'effectuer, au-delà d'une injonction générale adressée à l'encadré à « réseauter de façon utile ou pertinente » ? Si on fait l'hypothèse que la valeur des interactions en réseau est de permettre à chaque salarié de mettre une partie de ses compétences au service d'un besoin local de l'organisation, qui n'est pas identifiable et opérationnalisable dans le cadre habituel de la hiérarchie ou du projet, une exigence importante pour l'encadrement est de pouvoir stimuler, suivre, analyser la formation des niches permettant de telles contributions. Il me semble que dans un tel contexte, une démarche possible pour l'encadrant peut être de définir et de négocier un ensemble de règles et d'incitations concernant non seulement les buts du réseautage (qu'est-ce que l'encadrant en attend ?) mais aussi l'investissement que les encadrés doivent y consacrer, les territoires possibles et la gouvernance des relations qui en résultent.

La définition du niveau d'investissement est d'autant plus importante que le travail de réseautage prend du temps. En effet, une conclusion récurrente des études menées sur ce sujet est que l'investissement sur ces plate-formes est très chronophage. Les encadrants doivent alors en tenir compte, en incitant leurs encadrés à y contribuer mais en s'efforçant aussi de donner des points de repère clairs sur la hauteur admissible des investissements. Les questions de territoire ne sont pas neutres, car le réseautage, qu'il soit ou non outillé par les TIC, engage précisément une dynamique de déplacement et de transgression de frontières dans ou à l'extérieur de l'organisation. Si en effet, dans la coordination hiérarchique ou dans la coordination par projet, les territoires sur lesquels l'encadré intervient sont relativement bien circonscrits et identifiables, l'ouverture est par définition beaucoup plus grande dans les interactions en réseau. L'encadrant peut souhaiter orienter l'encadré vers certains territoires à privilégier, ou au contraire borner ses déplacements, par exemple pour contrôler

les problèmes politiques sous-jacents (par exemple le fait de développer des liens avec des acteurs que l'on considère comme des concurrents). Enfin, du point de vue de la gouvernance des relations, il s'agit pour l'encadrant de s'entendre avec l'encadré sur le type d'activité qui sera mis en œuvre à partir des liens noués, sachant que le principe même du réseautage, basé sur une logique exploratoire, empêche parfois toute définition précise *a priori* du contenu des activités engagées.

### *Contrôler et évaluer*

Tout comme la délégation, le contrôle et l'évaluation prennent un sens et une forme très différents d'un cas à un autre. Il peut s'agir pour l'encadrant non seulement de qualifier le résultat atteint par l'encadré par rapport à une délégation précise, mais aussi de procéder à une analyse dans une perspective plus générale d'évaluation de la performance, par exemple pour décider de l'attribution de primes ou de récompenses lorsque de tels dispositifs existent.

Dans la coordination hiérarchique, l'activité de contrôle et d'évaluation est d'une certaine manière relativement simple pour l'encadrant au sens où c'est lui qui a défini le détail des missions à réaliser. Il peut donc assez simplement – au moins en théorie – comparer le résultat obtenu aux consignes qu'il a lui-même formulées et en s'appuyant en général sur une expertise technique qu'il partage avec l'encadrant et qui lui permet de formuler des jugements pertinents et légitimes. La situation est plus complexe dans la coordination par projet. L'encadrant doit en effet ici évaluer le travail effectué par chaque encadré sur les différents projets auxquels il a contribué. Or, l'encadrant n'a pas défini dans le détail chacune de ces contributions, et il n'a pas forcément tous les éléments d'appréciation pour pouvoir en évaluer le résultat. Dans les cas où il possède une expertise technique adaptée pour juger de chaque contribution, cette expertise peut appuyer l'évaluation, mais elle ne permet pas toujours d'en percevoir la qualité dans le contexte du projet, c'est-à-dire du point de vue des attentes du chef de projet, des interactions qui ont eu lieu en son sein, etc. Comme le projet est un lieu de confrontation et de négociation des points de vue et des expertises, il est parfois difficile de juger de l'atteinte des objectifs de l'extérieur. C'est une des raisons pour lesquelles dans ce type de situation, l'encadrant doit dans son évaluation se baser sur des appréciations fournies par d'autres acteurs, soit de façon informelle – il sollicitera l'avis de tiers sur la qualité du travail réalisé par l'encadré – soit de façon formelle, en demandant par exemple au chef de projet un avis officiel sur le niveau d'atteinte des résultats [6].

Qu'en est-il du contrôle et de l'évaluation dans le cas de la coordination en réseau ? La situation est ici encore plus complexe, du fait même des modalités dans lesquelles s'est faite la délégation telle qu'on l'a évoquée plus haut, et de

la relative ouverture du travail de réseautage. L'encadrant est confronté à la nécessité de décrypter le sens des relations créées et des alliances nouées par le salarié : il s'agit d'estimer la valeur des liens construits pour l'équipe ou plus généralement pour l'entreprise. Dans certains cas de figure, le réseautage a produit un résultat clairement objectivable et identifiable : c'est le cas par exemple lorsque le résultat des contacts noués est un contrat passé ou un projet monté avec ces interlocuteurs, dont l'encadrant peut clairement percevoir l'importance. Mais dans d'autres situations, le résultat du réseautage peut être moins tangible. Il en est ainsi lorsqu'il produit des savoir-faire acquis par l'encadré au gré de ses interactions, ou encore lorsqu'il a pour effet d'augmenter le rayonnement personnel du salarié et – plus ou moins directement – celui de l'équipe à laquelle il appartient. L'évaluation est alors d'autant plus difficile que l'encadrant se situera « loin » des réseaux concernés : il ne peut alors se reposer que sur le compte-rendu de l'encadré lui-même pour attribuer un sens et une valeur au travail effectué. A l'occasion, s'il peut identifier dans ses propres réseaux des personnes ayant été en contact d'une manière ou d'une autre avec le produit du réseautage, il disposera de l'éclairage de tierces parties pour se faire un jugement.

Il faut enfin mentionner une autre piste pour l'évaluation, liée aux possibilités offertes par les outils TIC engagés dans le réseautage. En effet, sur certains types de plate-formes électroniques (forums, plate-formes communautaires...), des indicateurs sont mis en visibilité, qui qualifient l'activité des participants : il peut s'agir du « nombre de contacts » d'une personne sur un site de réseau social, du nombre de questions auxquelles elle aura répondu sur un forum d'entraide, etc. Dans certains cas, ce type d'indicateur peut être utilisé pour appréhender un niveau d'expertise, une notoriété, le dynamisme d'une activité, etc. Si on peut imaginer que ces indicateurs soient utilisés à des fins de contrôle et d'évaluation, il reste à déterminer les modalités précises de ce type d'utilisation ainsi que leurs limites.

### *Stimuler la coopération*

Un des aspects importants du travail des encadrants relève de la capacité à stimuler la coopération dans les milieux de travail où ils exercent leur influence. Il faut d'emblée modérer le caractère général de cette proposition. Contre une conception un peu irénique et volontariste de l'encadrement, des idéaux comme la « cohésion du groupe » ou la « transparence de l'information » que l'on évoque souvent lorsqu'on parle de coopération ne sont pas forcément des objectifs en soi. Il existe des formes d'encadrement clairement opposées à la visée coopérative, dans lesquelles l'encadrant recherche la mise en concurrence des encadrés dont il a la charge, l'exacerbation de leurs rivalités ou le

cloisonnement de l'information. Mais sans parler de ces cas un peu extrêmes et plus ou moins chargés de cynisme, une pratique réaliste de l'encadrement impose une relative prudence vis-à-vis du caractère nécessairement positif des attitudes coopératives : là où il faut « ferrailer », construire des « compromis productifs » (Mispelblom-Beyer, 2006), l'encadrant a parfois d'autres priorités en tête que celle de la coopération en soi. Par ailleurs, il est clair qu'une lecture de la capacité managériale à stimuler la coopération en terme « d'action contrainte » (Courpasson, 2000) est possible, ce qui modère le caractère positif et valorisant que l'on tend naturellement à attribuer à cette notion.

Ces limites de forme et de fond étant précisées, il reste que la capacité à créer des environnements dans lesquels les encadrés font preuve d'une ouverture coopérative entre eux et vis-à-vis de la structure d'ensemble me semble constituer un enjeu général du travail d'encadrement, du moins dans certaines de ses variantes. L'hypothèse que je ferai, nourrie de ma propre expérience, est que la propension à coopérer au sein d'un univers professionnel résulte de facteurs complexes et engage l'action concertée de nombreux protagonistes, l'action managériale étant susceptible de fournir quelques leviers parmi d'autres pour la favoriser.

La coopération vise des acteurs, engage des objectifs et prend des formes différentes selon les modes de coordination. Qu'en est-il dans une gouvernance hiérarchique ? L'enjeu de l'encadrant est ici en première instance de s'assurer d'une cohérence de l'action entre les membres de l'équipe, afin de garantir une bonne réalisation des tâches collectives, de neutraliser les effets des conflits personnels éventuels, etc. Cela peut renvoyer notamment au partage de l'information au sein de l'équipe, par exemple pour s'assurer que chacun possède une bonne visibilité non seulement sur les objectifs généraux à atteindre mais aussi sur les missions de chacun des autres. Cela peut jouer également un rôle dans la définition de groupes de travail au sein de l'équipe lorsqu'il y en a : lorsque certaines tâches supposent la participation de plusieurs personnes, l'encadrant s'assurera que les encadrés qu'il a choisis pour les effectuer ont des compétences complémentaires ou un bon niveau d'entente pour maximiser les chances d'obtenir un bon résultat. Il faut noter que dans une perspective de construction d'un contexte de coopération sur le long terme, l'encadrant peut aussi à l'occasion choisir de faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas d'affinités, voire qui ont eu dans le passé des relations conflictuelles, en faisant l'hypothèse – parfois hasardeuse – que la nécessité de travailler ensemble à une mission commune est susceptible de transformer positivement la relation. De manière générale, on peut dire que dans un segment organisationnel fonctionnant principalement sur le mode hiérarchique, la question de la

coopération est largement celle de la solidarité d'un groupe cohésif face à des objectifs fixés par la hiérarchie.

Dans le contexte de la coordination en projet, la problématique de la coopération se pose différemment pour l'encadrant. Un de ses objectifs va être de contribuer à son niveau à ce que le territoire du projet soit un milieu coopératif – sachant que c'est en général le chef de projet lui-même qui a le plus de levier par rapport à cette problématique puisqu'il définit la façon dont se déroulent les interactions entre contributeurs. Dans cette perspective, il peut être important que l'encadrant puisse développer des liens avec le chef de projet, et éventuellement aussi avec les autres managers ayant des encadrés participant eux aussi au projet. Un des objectifs me semble être ici de développer une visibilité partagée des acteurs impliqués et une compréhension commune des objectifs à atteindre afin de garantir que les effets de coopération qui sont susceptibles de se construire à l'intérieur du projet ne soient pas limités par les appartenances des contributeurs à des entités organisationnelles distinctes. De manière générale, on peut penser qu'un bon niveau de coopération dépendra du degré de cohérence dans les dispositifs d'incitation verticaux et horizontaux qui déterminent le matricage des activités.

Dans le cadre de la coordination en réseau, les enjeux de coopération sont encore différents. L'entité de référence est ici beaucoup plus difficile à définir. Elle est parfois, comme on l'a dit, assez clairement identifiable à une entité qui définit elle-même des règles de coopération spécifiques (un club, une communauté de métiers, etc.) mais elle peut s'étendre dans d'autres cas à des réseaux plus difficiles à circonscrire. Dans ce cadre, une partie des ressorts qui animent l'esprit de coopération est alors de l'ordre de la culture d'entreprise : le salarié agira en cohésion avec d'autres salariés et en référence à des valeurs générales et une idée commune, partagée, de l'identité de l'entreprise. Un des rôles de l'encadrant peut alors être de se faire le relais auprès de ses encadrés de ces valeurs et de ces façons de faire dont on considère qu'elles font partie de l'esprit de l'entreprise.

Des indications plus spécifiques peuvent être identifiées en lien avec les outils TIC qui mettent en forme ces interactions en réseau. Il est utile de s'appuyer ici sur l'opposition entre coopération forte et coopération faible telle qu'elle a été thématiquée dans les travaux portant sur l'internet grand public (Aguillon et Cardon, 2007). Ces travaux soulignent que l'arrivée des services de médias sociaux dans les années 2000 (wikipedia, flickr, facebook, etc.) a été marquée par l'avènement de formes de coopération différentes de celles qui étaient connues depuis les débuts de l'internet : à une « coopération forte » mise en scène sur les plate-formes classiques, dans laquelle les participants partageaient explicitement des buts et des valeurs, s'est substitué un mode de « coopération

faible », basé sur la mise en visibilité d'objets et d'informations. On coopère ainsi sur ces plate-formes non pas au sens où on serait d'accord sur des valeurs culturelles ou sur des actions politiques à mettre en œuvre, mais au sens où on rend accessible à un grand nombre de participants sur le net des textes, des images, des informations diverses, des musiques, des contacts. La transposition à l'univers du travail de ce type d'analyse de la coopération, qui s'enracine sur des pratiques relatives au monde de l'internet n'est pas forcément évidente, mais on peut en tirer deux enjeux pour l'encadrement.

Le premier concerne la définition des comportements et des règles concernant la mise en partage des informations sur les plate-formes. En effet, dans la mesure où la coopération se lit comme attitude à mettre en accès libre des informations dont on dispose et que l'on juge utiles pour les autres, la question de la nature et du contenu de ces informations peut être posée. L'encadrement peut ici jouer un rôle par exemple pour amener les encadrés à cerner pertinemment les questions de sécurité ou de confidentialité sous-jacentes – des questions qui sont d'autant plus importantes que le réseautage touchera l'extérieur de l'organisation, mais qui peuvent néanmoins aussi se poser en interne, les organisations étant loin d'être des espaces de circulation homogène des informations. Il peut aussi sensibiliser les encadrés sur les questions de *privacy* qui peuvent se poser lorsqu'on révèle des informations sur des plate-formes qui peuvent être assimilées à des espaces publics, car « parler de soi, c'est aussi souvent parler des autres ».

Le second enjeu concerne le développement de ce que l'on pourrait appeler une « culture du feedback ». En effet, si les participants à des plate-formes électroniques peuvent dépenser une énergie parfois importante à partager des informations, ces efforts ne sont pas toujours récompensés. L'étude de Yardi *et al.* (2009) portant sur les usages de blogs en entreprise montre que l'absence de retour sur les contributions postées est préjudiciable à la motivation des utilisateurs : si les gros contributeurs accèdent rapidement à une forte notoriété qui leur assure une reconnaissance symbolique, les contributeurs plus modestes qui ne reçoivent pas ou peu de gratifications de la part de leurs lecteurs font l'hypothèse qu'ils ne sont pas lus et se découragent sur le long terme. Les effets de « feedback » sont donc quelque peu structurants pour assurer la pérennité du fonctionnement d'une plate-forme de ce type. On peut imaginer qu'une des prérogatives des encadrants soit ici de sensibiliser leurs encadrés à l'importance des « petits gestes coopératifs » par lesquels un utilisateur de plate-forme peut faire savoir à ceux qui mettent leurs contenus en visibilité que ces contributions ont trouvé leur public : en postant des commentaires, en indiquant à leur tour à l'auteur d'autres ressources partagées pertinentes, etc.

## CONCLUSIONS

On le voit à la lueur de ces quelques réflexions, si les interactions en réseau se développent fortement dans le monde du travail, et notamment à l'appui de technologies de communication diverses et variées, la manière dont elles peuvent être intégrées à des formes d'encadrement n'est pas évidente. Des dispositifs de management restent à inventer pour qu'elles deviennent autre chose que des pratiques relativement informelles, dotées d'une efficacité propre et d'un potentiel productif réel mais qu'on ne sait pas forcément toujours comment valoriser. On débouche ici sur un relatif paradoxe : si « l'entreprise en réseau » existe finalement depuis assez longtemps, la manière dont elle pourrait être gouvernée ne s'impose pas, au-delà de la mise en œuvre des logiques de projet à proprement parler. On pourrait d'ailleurs faire l'hypothèse que le propre de la coordination en réseau serait d'être activement stimulée par les technologies de communication tout en donnant une prise très faible aux processus d'encadrement. Elle porterait en elle l'efficacité de la communication au travail beaucoup plus que l'efficacité du management.

Les analyses que j'ai proposées ici présentent un caractère programmatique et elles constituent quelques pistes pour réfléchir à cette situation. Elles nécessiteraient d'être prolongées et complétées de diverses manières pour préciser les hypothèses et voir lesquelles peuvent être confortées. Une voie de prolongement consiste à traiter un spectre plus étendu du travail d'encadrement. Un domaine fortement impacté par les transformations des interactions en réseau, et qui engage pleinement le travail d'encadrement est par exemple le recrutement : savoir comment identifier les personnes à intégrer à une équipe est une préoccupation importante pour les managers. Sans pousser l'analyse très loin, on aperçoit bien ici les impacts potentiels des nouvelles technologies de deux points de vue. Le premier concerne la manière dont les dispositifs de communication sont susceptibles de reconfigurer les logiques de mise en relation par réseau, dont on sait qu'elles sont prédominantes sur certains segments du marché du travail [7]. Le second concerne la manière dont des recruteurs utilisent les informations rendues publiques sur les plate-formes de réseau social pour évaluer des candidatures, tout un débat existant dans le domaine de la GRH pour savoir si ces informations peuvent constituer des indicateurs fiables dans la perspective du recrutement.

Enfin, un autre moyen de prolonger les analyses présentées ici consisterait bien sûr à développer des enquêtes permettant de prendre la mesure des variabilités caractéristiques des phénomènes que j'ai évoqués : il est clair que d'un secteur d'activité ou d'un métier à un autre, d'une entreprise à une autre, les formes de délégation, de contrôle et d'évaluation ou de coopération impliquées dans le travail d'encadrement prennent une forme différente, et que

la place possible pour les interactions en réseau peut être extrêmement variable. Que les intuitions exposées ici contribuent à susciter la curiosité pour cette question.

## NOTES

- [1] De 1997 à 2009, j'ai travaillé au laboratoire des usages de France Télécom, comme chercheur puis comme encadrant d'une équipe d'une dizaine de chercheurs. Le contexte organisationnel très particulier de ce laboratoire conduit à faire l'expérience des formes de travail et de gouvernance en entreprise qui sont assez différentes de celles régnant dans les institutions académiques.
- [2] Comme l'indiquent bien Desmarais et de Chatillon (2010), l'analyse de l'activité de management a été marquée historiquement par le débat sur le lien entre les structures d'organisation et les rôles exercés par les managers : l'approche fonctionnaliste tend à ne voir l'activité managériale que comme une émanation de la structure formelle de l'entreprise (le manager applique les règles et mobilise les ressources qui lui sont fournies par la structure) tandis que l'approche plus interactionniste – dans laquelle se rangent notamment les travaux de Mintzberg – souligne son caractère peu prescrit et émergent (le manager construit activement son rôle sans se laisser « emprisonner » par la structure). Ce débat incite à la prudence dans l'usage du terme « structure ». C'est la raison pour laquelle j'utiliserai des termes comme « mode de coordination » ou « forme d'organisation », qui risquent moins de tirer l'analyse vers des interprétations déterministes.
- [3] Il faut noter qu'à l'inverse, il existe des outils TIC qui n'ont ni pour vocation ni pour effet de développer les modes d'interaction en réseau, avec la flexibilité et la souplesse qu'on leur attribue généralement. Ainsi, les Progiciels de Gestion Intégrée (en anglais ERP, pour Entreprise Resource Planning) sont généralement accusés de rigidifier les structures plutôt que de les assouplir, même si, comme le suggère le bilan attentif de Segrestin (2004), le cas est plus complexe qu'il n'y paraît.
- [4] Deux termes sont traditionnellement utilisés pour désigner l'encadré, dont on voit bien les connotations qu'ils portent : celui de subordonné – qui souligne un statut de dépendance par rapport au manager – et celui de collaborateur – qui au contraire vise à mettre les deux acteurs sur un pied d'égalité statutaire.
- [5] Dans certains cas il sera « mesuré » par une durée de contribution de l'encadré en question (nombre de jours par mois, nombres de mois dans

l'année, etc.) tandis que dans d'autres cas, il pourra être défini selon d'autres indicateurs, ou même de façon plus qualitative (participation à quelques réunions du projet, apport de compétences ponctuel, etc.).

[6] La pratique suggère que cette approche est parfois difficile à mettre en œuvre car le chef de projet et ses contributeurs sont souvent dans des relations de coopération fortes qui rendent difficile la prise de distance nécessaire à toute évaluation. Courpasson évoque clairement les tensions sur le rôle de chef de projet impliquées par ce type de logique, dans lequel il est amené à endosser des fonctions managériales à proprement parler : « Il est en quelque sorte contraint de contraindre pour arriver à ses propres fins et ainsi, valider son engagement. D'où la difficulté fréquemment relevée pour les chefs de projet de retrouver des emplois dans des lieux plus classiques comme les départements métiers où ils ont souvent construit une réputation d'intransigeance, d'autorité, voire de substituts insidieux à la hiérarchie classique des métiers. » (Courpasson, 1997, 52).

[7] On peut voir de ce point de vue les travaux consacrés à ce sujet depuis longtemps par Emmanuelle Marchal.

## BIBLIOGRAPHIE

Aguitton Christophe and Cardon Dominique, (2007), "The Strength of Weak Cooperation: An Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0". *Communications et Stratégies*, (65), 51-65.

Boltanski Luc, (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris Minuit.

Bouffartigue Paul, (2001), *Les Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte.

Burt Ronald, (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.

Caby-Guillet Laurence, Guesmi Samy et Mallard Alexandre, (2009), « Wiki professionnel et coopération en réseaux : une étude exploratoire », *Réseaux*, (27) 154, 195-228.

Castells Manuel, 1998, *La société en réseaux*, Paris, Fayard.

Clark Kim B. and Wheelwright Steven C., (1992), "Organizing and Leading 'Heavyweight' Development Teams", *California Management Review*, (34) 3, 9-28.

Coleman James S., (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, (94), 95-121.

Cook Niall, (2008), *Enterprise 2.0. How Social Software will Change the Future of Work*, Gower Publishing.

Courpasson David, (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, (1), 39-61.

Courpasson David, (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

De la Rupelle Géraldine et Kalika Michel, (2009), « Messagerie électronique et relations hiérarchiques: union parfaite ou impossible mariage », *Management & Avenir*, (30), 51-74.

Desmarais Céline et Abord de Chatillon Emmanuel, (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, (205), 71-88.

DiMicco David, Millen David, Geyer Werner, Dugan Casey, Brownholtz Beth et Muller Michael, (2008), "Motivations for Social Networking at Work", *CSCW'08*, San Diego, CA, 8-12 November 2008.

Flamant Nicolas, (2002a), *Une anthropologie des managers*, Paris, Presses Universitaires de France.

Flamant Nicolas, (2002b), « "On ne sait plus qui est le chef". Travailler et diriger dans l'industrie spatiale », *Terrain*, (39), 2-13.

Garel Gilles, (2003), *Le management de projet*, Paris, La découverte.

Granovetter Mark, (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, (91) 3, 481-510.

Jackson Anne, Yates JoAnne and Orlikowski Wanda, (2007), "Corporate Blogging: Building Community through Persistent Digital Talk", *Proceedings of the Fortieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaiï.

Kolari P., Finin T. , Yesha Y., Lyons K., Perelgu, S. et Hawkins J., (2007), "On the structure, properties and utility of internal corporate blogs", *International Conference on Weblogs and Social Media*, Boulder, Colorado.

Lazega Emmanuel, (1994), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, (35) 2, 293-320.

McAfee Andrew P., (2006), "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration", *MIT Sloan Management Review*, (47) 3, 21-28.

McAfee Andrew P., (2009), "Shattering the Myths about Enterprise 2.0", *Harvard Business Review*.

Mésangeau Julien, (2011) soumis, « Derrière le réseautage : les styles de gestion du relationnel au sein d'un groupe d'utilisateurs du site LinkedIn », *Revue Terminal*.

Midler Christophe, (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod.

Mintzberg Henry, (1973), *The Nature of Managerial Work*, Eyrolles, 1984 pour la traduction française, « Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre ».

Mispelblom-Beyer Frederik, (2004), « Encadrer, est-ce travailler ? », in Yves Frédéric Livian (dir.), *Ce que font les cadres*. Cahier n°4 du GDR Cadres.

Mispelblom-Beyer Frederik, (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.

Nardi Bonnie A., Whittaker Steve and Schwarz Heinrich, (2002), "NetWORKers and their Activity in Intensional Networks", *CSCW*, (11), 205-242.

Rooksby John, (2009), *Social Networking in the Workplace*, LSCITS.

Skeels Meredith M. and Grudin Jonathan, (2009), "When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin", Group 09, International Conference on Supporting Group Work.

Steinfeld Charles, DiMicco David, Ellison Nicole B. et Lampe Cliff, (2009), "Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization", C&T' 09, University Park, Pennsylvania, USA, June 25-27.

Veltz Pierre, (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Yardi Sarita, Golder Scott A. and Brzozowski Michael J., (2009), "Blogging at Work and the Corporate Attention Economy", CHI 2009, Boston, MA, April 9th.

Zhang Jun, Qu Yan, Cody Jane et Yuling Wu, (2010), "A case study of micro-blogging in the Enterprise: Use, Value and Related Issues", CHI 2010, Atlanta, April 10-15 2010.

Zhao Dejin et Rosson Mary Beth, (2009), "How and Why People Twitter: The Role that Microblogging Plays in Informal Communication at Work", Group'09, Sanibel Island, Florida, May 10-13.