

# Mise en lumière du processus de transformation de l'action collective par les pratiques et l'appropriation. Cas de réseaux sociaux universitaires orientés vers l'insertion professionnelle des diplômés

Audrey Morgand  
Doctorante en Sciences de Gestion  
[audrey.morgand@u-picardie.fr](mailto:audrey.morgand@u-picardie.fr)  
Université Picardie Jules Verne – CRIISEA (EA 4286)

---

Le réseau social est un principe organisationnel perçu comme un modèle de coordination des activités. Dans la littérature, 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. 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. Ainsi, cette communication tente de mettre en lumière le phénomène complexe de la coopération dans les réseaux sociaux par le biais de l'analyse du processus de transformation de l'action collective au travers trois cas de réseaux sociaux orientés vers l'employabilité des diplômés universitaires. Notre recherche identifie que dans le cas de ces réseaux sociaux, la coopération ne résulte pas de procédures formelles. L'importance est donnée à l'engagement de l'acteur dans le rapport coopératif. D'ailleurs, ce rapport est identifié comme relevant d'une coopération coordinatrice. Nous identifions comme premier mécanisme générateur de la coopération coordinatrice, la complémentarité (objectivation de l'insertion professionnelle, construction de sens et définition des finalités de l'action collective). Le deuxième mécanisme porte sur la finalité commune (les logiques d'appropriation). Le troisième mécanisme recense la réciprocité (engagement des acteurs selon des finalités auto-produites collectivement et la régulation conjointe).

Nous percevons que le processus de transformation de l'action collective vise la construction collective d'un enjeu : celui de l'insertion professionnelle. Cet enjeu ne signifie pas pour autant qu'il y ait partage de l'intégralité des objectifs. Chaque acteur protège ses propres ressources et agit selon ce qui l'anime et en ce qu'il croit. La communication relève le besoin d'un management qui ne soit pas un obstacle à la coopération. En effet, la coopération dans les réseaux sociaux universitaires exige une forme d'intentionnalité, dans le principe où l'engagement des acteurs doit être consenti et non soumis par des règles provenant des décideurs des établissements ou par l'environnement (législateur, politique, social). De plus, le mode de gestion doit laisser la place à des zones d'incertitude permettant aux acteurs de travailler pour les objectifs qui les animent.

Mots clés : coopération, coordination, mécanismes, objectiver, employabilité

## Introduction

Du tissage de relations personnelles et professionnelles à son utilisation dans le jargon à l'ère informatique, la notion de réseau social reste imprécise. La première utilisation de la notion de *réseau social* apparaît dans l'article de Barnes en 1954. Il désigne des propriétés générales entrelacées portant sur le contrôle, la cohésion, la circulation et la connaissance (Mercklé, 2004). Deux grandes approches du réseau dominant. La première met en exergue le réseau d'individus, d'entités internes à une organisation ou encore les réseaux d'entreprises. La définition du réseau de Williamson (1985) comme forme hybride entre marché et hiérarchie s'inscrit dans cet axe. La seconde approche interpelle davantage l'interaction sociale et la manière de vivre l'échange par les acteurs. La cohésion de l'organisation et par extension, celle d'un réseau inter-organisationnel repose sur une combinaison de logiques. Dans cette perspective, le réseau qualifie la nature de la relation comme coopérative et non hiérarchique (Josserand, 2001). C'est dans cette seconde approche que se positionnent de nombreux travaux montrant l'importance du lien entre réseau social et emploi (Milgram, 1967 ; Burt, 1992 ; Lin, 1999). Montgomery (1991) et Granovetter (1995) dévoilent qu'un tiers à deux tiers des emplois sont obtenus par le biais du réseau social. Cette approche du réseau attire l'attention sur le lien social et sur la nature coopérative au lieu de porter le focus sur le cadre institutionnel.

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 Carnets2. 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.

Les médias sociaux universitaires sont promus par les décideurs des établissements afin de répondre à un fait social : la difficulté de trouver un premier emploi malgré l'obtention d'un diplôme. Les établissements créant ces médias sociaux souhaitent se rapprocher du monde socio-économique. En effet, la question de l'insertion professionnelle des diplômés s'impose désormais en mission principale pour les établissements de l'enseignement supérieur (Côme,

2011), notamment par le biais d'un cadre législatif et évaluatif imposé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Les universités développent des « médias sociaux », or le terme de « réseau social » est également usité. Le réseau social est un ensemble d'acteurs et les relations qu'ils entretiennent entre eux (Mercklé, 2004 ; Chauvet et Chollet, 2010). Le média social est l'instrument servant à gérer, entretenir et faciliter les relations des acteurs (Girard et Fallery, 2008). Le réseau social est une structure sociale tandis que le média social est un instrument doté de technologie au service du réseau social. Les réseaux sociaux universitaires intègrent une multitude d'acteurs tels que les étudiants, diplômés, enseignants, responsables de formation, recruteurs, etc.

En 2000, une enquête effectuée de concert avec le Centre de Sociologie des Organisations<sup>1</sup> et l'Agence de Modernisation des Universités et des Établissements<sup>2</sup> révèle que la gouvernance au sein des universités est exercée par une pluralité d'acteurs dont la coopération n'est pas évidente (Mignot-Gérard et Musselin, 2000 ; Mignot-Gérard, 2003). Or, 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 (Cahuzac et Giret, 2001). Il existe une interdépendance entre les acteurs et le système. Des coopérations sont nécessaires dans une perspective de régulation du système. La coopération est une action concernant plusieurs acteurs ayant l'objectif de réaliser un travail en commun. La coopération dans les réseaux sociaux est une thématique centrale en management stratégique (Froehlicher, 1998 ; Gulati et *al.*, 2000). Cependant, peu de pistes sont explorées en vue de comprendre le phénomène de coopération émanant de l'action collective dans le cadre des réseaux sociaux.

Les responsables des médias sociaux universitaires constatent que les individus 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. A ce jour, aucune étude analyse la coopération au sein des réseaux sociaux orientés vers l'employabilité des diplômés. Ainsi, notre communication a pour objectif de répondre à cette question de recherche : *Comment se traduit la coopération au sein des réseaux sociaux universitaires ?* Nous mettons

---

1 Créé en 1962 par Michel Crozier (1922-2013).

2 AMUE, dite également Agence de Mutualisation.

ainsi en lumière le phénomène coopératif au travers du processus de transformation de l'action collective des réseaux sociaux orientés employabilité. Pour répondre à cet objectif, nous mobilisons la littérature permettant de faire le lien entre action collective, coopération et réseau social (1). Des entretiens sont menés au travers de trois cas de réseaux sociaux universitaires en faveur de l'insertion professionnelle analysés selon une logique interprétativiste et un design qualitatif (2). Les résultats de notre recherche montrent la nécessité de coordination pour que s'opère la coopération au sein des réseaux sociaux s'exprimant au travers trois mécanismes générateurs (3).

## **1. Situer la logique d'action de la coopération**

Travailler en faveur de l'insertion professionnelle implique la coopération de divers acteurs et la coordination de leurs activités. Pour Hatchuel (1996), la coopération est construite au travers des apprentissages croisés et l'acteur cherche à utiliser les apprentissages et les ressources de l'autre pour atteindre son objectif. Cette vision renverse celle de Durkheim car pour ce dernier c'est la division du travail qui pousse les individus à la coopération. Dans son analyse, Durkheim (1930, p.93) prône que la division du travail est une source de coopération : « *La coopération ne va pas sans la division du travail. Coopérer, en effet, c'est se partager une tâche commune. (...) Si elles sont de natures différentes, il y a division du travail composée, spécialisation proprement dite* ». Dans une solidarité dite « mécanique » les individus se ressemblent. Par la division du travail, les individus se diffèrent des uns des autres. La ressemblance suppose la cohésion, la différence entraîne la coopération. Or, pour Hatchuel, c'est à partir de la coopération que naît la division du travail. La spécialisation devient alors une conséquence de la coopération au travers des apprentissages croisés. « *Coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre des partenaires. Cette récursivité de la définition est inévitable. De ce fait, la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail* » (Hatchuel, 1996, p.106).

Les réseaux sociaux universitaires se composent d'une multitude d'acteurs ayant leur logique, culture et identité propres tels que les enseignants-chercheurs, les responsables de formation,

les décideurs d'établissements, les étudiants, les diplômés, les recruteurs, etc. Les acteurs sont dotés d'une rationalité limitée, ils mobilisent des moyens afin de préserver ou accroître leur marge de liberté et d'autonomie dans l'organisation. Ainsi, dans une approche pluridisciplinaire divers travaux sont mobilisés afin de situer l'action de l'acteur (1.1) et l'action collective coopérative (1.2).

### 1.1 Logique d'acteur et d'action

L'action de l'acteur est un mode de réponse aux transformations environnementales. L'organisation devient le produit de l'action d'acteurs sociaux ayant des capacités cognitives, des objectifs et capables d'arbitrages (Merton, 1936). Les acteurs sont pourvus d'une rationalité limitée<sup>3</sup> (Simon, 1945). L'organisation est un ensemble de processus composé d'acteurs se coordonnant par le biais de conventions et de représentations partagées. Cette approche est principalement adoptée par la sociologie des organisations mais également par d'autres courants telle que la théorie de la régulation de Reynaud (Adam et Reynaud, 1978) ainsi que la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991). L'organisation s'apparente alors à un lieu de confrontation et de coalitions (Cyert et March, 1964).

Les questions de l'action de l'acteur sont posées dans l'objectif de caractériser le phénomène de la transformation organisationnelle. La transformation est un phénomène social portant sur le passage de l'état initial d'une organisation à un état différent. En Système d'Information, 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 diffus ; la transformation volontaire et permanente. Ces natures de l'initiative sont structurées par deux raisonnements centraux. Un premier axe de réflexion porte sur la question de la distribution du pouvoir en matière d'initiative stratégique et le deuxième axe porte sur la question de l'inscription de l'initiative de manière temporelle. Quatre phases caractérisent le processus de transformation : 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,

---

3 Les choix opérés par les acteurs sont des solutions qui apparaissent satisfaisantes et non optimales par leur rationalité limitée.

p.14). Cependant, ces auteurs notent les manquements de la littérature à expliquer le phénomène de la transformation organisationnelle. Ils dénotent notamment les parents pauvres concernant les stratégies de transformation.

Le modèle ASR (Activation - Sélection - Rétention) de Weick (1979) explique les évolutions dans l'organisation reliées au processus d'échange et d'interaction entre elle et son environnement. L'Activation (*enactement*) définit l'action par laquelle les acteurs cherchent à réduire l'incertitude. Il s'agit d'attirer l'attention sur un problème ou entreprendre une action qui provoque un changement influençant ainsi les actions futures et le comportement des acteurs (Koenig, 1996). L'action de l'acteur répond alors aux évolutions de l'environnement. En contrepartie, ces actions modifient l'environnement. Il s'agit d'un processus continu en forme de boucle permettant d'apprécier l'environnement comme une production sociale. La Sélection concerne les représentations des acteurs et la multiplicité de ces derniers interprétant la situation différemment. Que représente une situation ? Girin (1990, p.59), définit la situation comme « *des participants réunis et qui doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». La situation se définit par trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* ». Cet auteur spécifie l'importance de « l'extérieur » notamment dans le cas d'organisation fortement structurée. L'interprétation de la situation par les acteurs se nomme également équivocité. Dans un premier cas, la situation apparaît comme peu équivoque aux acteurs ; ces derniers interprètent selon une codification et une normalisation particulière. Dans un deuxième cas, les acteurs multiplient les interactions pour réduire l'équivocité. Le processus de sélection tend à réduire l'équivocité. En effet, ce processus spécifie une définition et une forme aux situations. Enfin, la Rétention concerne le stock de l'expérience afin de servir les actions et interprétations futures (Koenig, 1996).

Les notions de ressources et d'acteur se définissent l'une par rapport à l'autre. La ressource n'existe que dans la perspective où des acteurs en sont dépendants pour la réalisation de leurs objectifs. Ainsi, chaque acteur possédant une ressource dispose d'une certaine marge de manœuvre. L'acteur qui ne maîtrise aucune ressource ne dispose d'aucun contrôle. Ce statut

d'acteur sans marge de manœuvre revient à dénier le statut d'acteur social à tout individu.

Ces éléments permettent de mettre en exergue la relation qui existe entre acteur et ressource. De plus, il existe un méta-modèle Acteurs, Ressources et Relations (Sibertin-Blanc et *al.*, 2006, 2009 ; Roggero et Sibertin-Blanc, 2009) qui transparaît dans les composantes Action et Acteur. La composante Action permet de comprendre les logiques des acteurs en vue de disposer du statut d'acteur social et donc de la maîtrise et du contrôle des ressources. Les logiques d'action s'expriment au travers des interactions résultantes de la combinaison de l'acteur et de la situation d'action. Dit en d'autres termes, la rencontre de l'acteur avec la situation, et à partir de ce point, vont se créer des interactions permettant les logiques d'action. Le comportement de l'acteur est stratégique, les actions visent la réalisation d'objectifs qui sont propres à l'acteur et d'autres liés à l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Dans la composante Action, il est nécessaire d'intégrer la notion de contrainte. Ces contraintes peuvent être de différentes natures. Elles peuvent être institutionnelles car émanant de règles formelles internes à l'organisation et/ou imposées à cette dernière. Ces contraintes peuvent également être techniques (le média social) ou encore, de faisabilité (une impossibilité physique tenant à la nature de la ressource). Enfin, elles peuvent être normatives tenant à l'acceptabilité sociale selon les normes en vigueur.

La composante Acteur recense la répartition des enjeux pour chacune des relations dans lesquelles l'acteur intervient, qu'il s'agisse de contrôle ou de dépendance. L'action de l'acteur correspond à une opération de répartition des enjeux au regard de l'importance de l'usage d'une ressource dans la réalisation d'un objectif. Plus l'atteinte d'un objectif est élevée pour l'acteur, plus l'enjeu qu'il place sur cette relation est important. 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 sont de ce fait, le lien entre le comportement d'un acteur et ses objectifs. L'action de l'acteur stratégique ne peut être analysée comme uniquement une réponse à des contraintes environnementales ou une manière de saisir des opportunités. La logique de l'acteur stratégique est reliée à des processus contextuels et structurels.

Ces travaux permettent de situer le triptyque Acteur, Ressource, Relation. L'acteur poursuit des objectifs, mobilise des ressources, se pose des questions, fait des choix et apporte des solutions. Bref, il est capable d'organisation. Les logiques d'action quant à elles s'expriment

au travers des interactions résultant de la combinaison de l'acteur et de la situation d'action. C'est à partir de la rencontre de l'acteur avec la situation que vont se créer des interactions coopératives permettant les logiques d'action selon le modèle ASR de Weick. Selon Crozier et Friedberg (1977), l'acteur est stratégique. Ses actions s'axent dans une réalité sociale, culturelle et historique. Selon cet élément, comprendre les logiques d'action demande l'étude de composantes structurelles, dynamiques et stratégiques.

**Tableau 1 : Synthèse des modèles mobilisés**

THÉORIES	OBJECTIFS
Modèle ASR (Weick, 1979)	Expliquer les évolutions dans l'organisation reliées au processus d'échanges et d'interaction entre elle et son environnement. Comprendre l'action de l'acteur. <i>Activation</i> : Réduire l'incertitude ; <i>Sélection</i> : représentations des acteurs et interprétations différentes de la situation ; <i>Rétention</i> : stock d'expérience (actions et interprétations futures).
Méta-modèle Acteurs, Ressources et Relations (Sibertin-Blanc et al., 2006, 2009 ; Roggero et Sibertin-Blanc, 2009)	La composante acteur permet de situer la stratégie des acteurs (atteindre un objectif) et son identité. La composante action positionne l'acteur en situation (création des interactions).

## 1.2 Action collective coopérative

La sociologie de l'action organisée vise l'étude des organisations et leurs mécanismes de régulation, notamment l'étude du fonctionnement réel d'une organisation au-delà des règles formelles qui la codifient (Amblard et al., 2005). Friedberg (1993) décrit le continuum organisationnel selon quatre dimensions : le niveau de formalisme des règles, la prise de conscience des buts par les acteurs, la finalité de la régulation et la délégation explicite de la régulation. Dans le cas d'une organisation avec une structure mécaniste, le degré de régulation sera fort. A l'inverse, il sera souple dans une organisation telle qu'une université. Ainsi, comprendre une organisation, c'est étudier de manière compréhensive le système de relations de pouvoir, la façon dont ce système est structuré et comment le comportement des acteurs entretient cette structuration par la manipulation stratégique des moyens et ressources. La sociologie de l'action organisée porte le focus sur une théorie de l'action.

Buckley et Casson (1988) décrivent deux acceptions de la notion de coopération : comme moyen et comme fin. La coopération comme moyen permet d'accéder à des ressources que détient un autre acteur. Cette coopération peut être définie comme stratégique par l'approche de Crozier et Friedberg (1977). Elle permet de maintenir, étendre et réguler la zone d'incertitude afin de maîtriser plus de ressources. La coopération devient alors un lieu de négociation dont l'objectif est de faire face à l'incertitude, lieu d'exercice du pouvoir. La coopération comme fin se construit dans la réalisation d'une finalité. Elle n'est pas un simple échange mais « *un processus de production de valeur* » (Dameron-Fonquernie, 2000, p.4). L'objectif n'est plus seulement de faire face à l'incertitude ou la détention de pouvoir mais également la réalisation d'un projet et l'atteinte d'un objectif. Romelaer (1998) qualifie cette coopération d'« *autonome* ».

Dameron (2002) spécifie deux types de coopération. La première repose sur une rationalité calculatoire nommée également coopération *complémentaire*. Le besoin de ressources complémentaires possédées par d'autres, poussent les acteurs à coopérer. Le second type de coopération repose sur une rationalité identitaire nommée coopération « *communautaire* ». Dans cette seconde perspective, les acteurs stimulés par un besoin d'appartenance (Maslow, 1943) recherchent le développement et la défense de l'identité d'une communauté. L'action collective coopérative est déterminée par des éléments structurés autour de l'identité, des valeurs et des représentations des acteurs ainsi que la nécessité de pouvoir. La définition des frontières détermine la capacité à atteindre les objectifs. Les frontières sont mobiles selon l'interdépendance qui existe entre les acteurs qui interviennent dans la réalisation de l'objectif.

Dameron-Fonquernie (2000) relate une double exigence qui peut mettre en danger la coopération : la dynamique des frontières forme un système qui oscille entre fermeture et ouverture. L'ouverture entraîne des changements et la fermeture préserve identité et cohérence. Selon l'auteure, le danger pour la coopération réside dans l'existence et le maintien d'une zone de flou « *ni vraiment dedans, ni vraiment dehors* » (p.13). Il existe de plus une difficulté inhérente au positionnement des acteurs responsables de projet. Leur rôle en tant que chef d'orchestre reste difficile à appréhender (Barker et *al.*, 1988 ; Midler, 1993). Ce rôle de responsable renvoie à la coopération intra-organisationnelle avec l'existence d'un

pouvoir centralisé. « Cette ambiguïté du leadership peut alors laisser cours aux relations conflictuelles (...) notamment concernant la définition d'objectifs communs et leurs rôles respectifs » (Dameron-Fonquernie, 2000, p.14).

Cette auteure regroupe l'analyse de mécanismes générateurs de la coopération dans le cas d'équipe-projet. Ils concernent la recherche de complémentarité, une finalité commune et la réciprocité. La complémentarité se révèle dans l'observation du collectif. Il s'agit d'examiner le partage des informations et des tâches. Dans sa recherche, Dameron-Fonquernie (2000) exprime les difficultés et ambiguïtés relatives à la frontière du collectif. Elle relate des acteurs qui travaillent au projet mais qui pourtant exécutent la tâche sans faire partie formellement des acteurs-clés. Cette forme de coopération peut alors être rattachée à la notion d'appartenance de ces individus et de leur motivation à adhérer aux objectifs. La coopération comporte une idée de réciprocité et de dépendance entre les acteurs. Ces coopérations peuvent se dérouler dans une ambiance d'harmonie et/ou de conflits (Assens et Bouchikhi, 1998). La coopération se fonde sur des relations entre acteurs et l'harmonie se fonde sur le concept de confiance apparaissant comme un élément central pour réduire et/ou éliminer des comportements opportunistes, de compétition et de rivalité entre des acteurs.

**Tableau 2 : Synthèse des mécanismes de coopération (Dameron-Fonquernie, 2000)**

MÉCANISMES	ÉLÉMENTS
Complémentarité	Sentiment d'appartenance, motivation, identité, valeur, représentation
Finalité commune	Hierarchisation des objectifs, définition claire des objectifs
Réciprocité	Engagement des acteurs, confiance <i>versus</i> méfiance

## 2. Méthodologie

L'objectif de la recherche est d'apporter un éclairage sur un objet empirique complexe : la coopération au sein des réseaux sociaux en faveur de l'insertion professionnelle des diplômés du supérieur. Dans une visée exploratoire d'un phénomène en cours, il s'agit de relater ce qui existe, n'existe pas et ce qui tend à se développer en terme de pratiques et d'instrumentation. Dans ce cadre, la recherche propose une interprétation du réel qui n'est pas « la réalité », mais un construit sur la réalité (Wacheux, 1996). Le phénomène complexe de la

coopération est approchée au travers de l'analyse du processus de transformation de l'action collective, c'est pourquoi nous adoptons une logique interprétativiste afin de porter le focus sur la compréhension du sens que donnent les acteurs à leurs pratiques, leurs actions guidées dans ce paradigme par leurs intentions, motivations, représentations et croyances (Thiéart, 1999). La recherche souhaite mettre en exergue le rôle stratégique des acteurs notamment leur implication dans l'action organisée.

Le caractère exploratoire de la recherche nous incite à élaborer des études de cas multi-sites (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Ainsi, trois cas de réseaux sociaux universitaires (Tableau 3) dont deux instrumentés d'un média social hébergé par leur université de référence sont constitués par triangulation de données (entretiens, observations, documents). La confidentialité des cas et l'anonymat des acteurs sont assurés par un procédé d'identification sous numérotation codée (exemple : le code VN\_17\_2 correspond à l'enregistrement audio et la retranscription de l'entretien 17 du cas RSU2).

**Tableau 3 : Les cas de réseaux sociaux étudiés**

	RSU 1	RSU 2	RSU 3
Contexte	Université de province Formation généraliste	Université parisienne Formation spécialisée	Université de province Formation généraliste
Outils	Pas de média social Bricolages	Média social (2008) 11 000 utilisateurs Multiplicité d'outils	Média social (2011) 6 500 utilisateurs Bricolages Multiplicité d'outils
Climat	Forte centralisation Autonomie	Centralisation du média social Autonomie	Centralisation du média social Décentralisation et autonomie pour les outils

Sur une période de 15 mois de 2011 à 2013, la collecte des données est réalisée au travers d'entretiens semi-directifs auprès divers acteurs (Tableau 4) d'une durée moyenne de 1h30, enregistrés<sup>4</sup>, au moyen d'un guide d'entretien abordant divers thèmes : mission d'insertion professionnelle, coopération, objectifs et pratiques de réseau, rapport aux instruments.

4 Digital Voice Recorder VN-8400PC, Olympus – Euronics

**Tableau 4 - Les acteurs interrogés**

ACTEURS INTERNES	ACTEURS EXTERNES
Président	Collectivité territoriale
Membre de Conseil d'Administration	Chef d'entreprise
Directeur d'Institut	Manager
Doyen d'Unité de Formation et de Recherche	Recruteur
Ingénieur informatique	Cabinet de conseil en ressources humaines
Responsable de formation	Organisation patronale
Enseignant (Professeur, enseignant-chercheur, maître de conférences, vacataire, etc.)	Diplômé
Directeur administratif	Ancien non diplômé
Personnel administratif	Manager de site d'emploi ( <i>jobboard</i> )
Étudiant	Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC)
Bureau Des Étudiants	Chargé de mission APEC « jeune diplômé »
Association et corporation estudiantine	Chargé de mission « réseaux sociaux professionnels »
Gestionnaire de communauté	
Modérateur de média social	

Des discussions informelles et des observations non-participantes sont également recueillies (Tableau 5). Les données sont ensuite intégralement retranscrites et codées à l'aide d'un logiciel spécifique au traitement des données et contenus qualitatifs<sup>5</sup> facilitant la première phase d'analyse de contenu thématique au moyen d'un dictionnaire de thèmes. Enfin, pour saisir les logiques et le processus de coopération au sein des réseaux sociaux une seconde phase s'opère par analyse transversale de la totalité des données.

**Tableau 5 - Récapitulatif de la collecte des données**

	NOMBRE	VOLUME
Entretiens	43 entretiens	300 pages de retranscription
Observations	7 événements d'observation	32 pages de journal de recherche
Documents	53 documents	150 pages
Total	103 types de données	482 pages à traiter

<sup>5</sup> Nvivo 9 pour Windows – QSR International

### **3. Résultats et discussion : la nécessité de coordination pour que s'opère la coopération**

Les technologies de l'information et de la communication engendrent de nouvelles modalités de médiation dans les échanges inter-individuels (Licoppe, 2002). Les pratiques d'échange sont renouvelées dans les réseaux sociaux. Les concepts, théories et modèles dévoilent un manque de la littérature dans la compréhension des logiques de coordination des activités et de coopération des acteurs au sein des réseaux sociaux. Notre objectif de recherche vise à mettre en lumière les pratiques au sein des réseaux sociaux orientés employabilité et l'appropriation de l'outil technologique média social au travers du processus de transformation de l'action collective. Nous tentons par cette voie de répondre à la question soulevée dans cette communication : Comment se traduit la coopération au sein de ces réseaux sociaux ?

Dans cette perspective, nous proposons une mise en lumière à partir de la restitution des résultats de nos études de cas. Nous montrons ainsi dans la discussion que les acteurs au sein des réseaux sociaux universitaires ont besoin de définir la finalité de leur action et les objectifs à poursuivre (3.1). Ce premier élément de la coopération dans ces réseaux sociaux doit également se trouver renforcé par la coordination de l'action collective (3.2).

#### **3.1 Le besoin d'objectiver pour coordonner les activités**

Le développement des médias sociaux en faveur de l'insertion est une volonté des décideurs des universités. Le centre de décision au travers de la politique d'établissement met cet outil au service de l'action collective. Les décideurs souhaitent par le média social, centraliser les informations, informatiser les procédures administratives notamment les conventions de stage et maintenir des contacts avec l'environnement socio-économique de l'université. Les décideurs des universités entendent répondre à divers objectifs par le biais de cet outil : maintenir des informations de qualité sur les étudiants (numéro de téléphone

portable, adresse postale de résidence familiale, etc.). Nombre de diplômés ne répondent pas aux enquêtes d'insertion professionnelle demandées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. L'objectif des décideurs est de capitaliser des informations pertinentes sur les diplômés en vue de la réalisation des enquêtes statistiques. 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. D'autres objectifs sont dévoilés de manière informelle.

*« 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*

Il existe également une crainte pour les établissements de perdre des informations. Un départ en retraite, une mutation professionnelle, un changement dans une entreprise entraînent le risque de perdre un lien social. L'objectif pour le centre de décision de l'établissement est de centraliser les informations et effectuer une traçabilité informatique. Les décideurs des établissements perçoivent les médias sociaux comme un moyen de créer de la valeur. Les études statistiques de taux d'insertion publiées par le Ministère positionnent les formations. Pour le grand public, ces publications servent de référence lors de la prise de décision concernant une formation. Les familles et étudiants utilisent ce critère dans leur décision. Les universités notent une recrudescence de la recherche d'informations sur le devenir des diplômés des formations.

*« On voit bien qu'un changement s'opère depuis quelques années. 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 c'est le bon choix pour avoir un travail après ». Extrait d'entretien, Responsable BAIP*

Les multiples acteurs au sein des réseaux sociaux universitaires poursuivent divers objectifs qui peuvent être différents de ceux poursuivis par les décideurs des établissements. Les acteurs au sein du réseau social universitaire ne décrivent pas les mêmes objectifs en matière d'insertion professionnelle.

*« Notre mission c'est d'informer les étudiants et leur famille. C'est informer le public ». Extrait d'entretien, chargé de mission BAIP*

*« L'objectif est de rendre des enquêtes solides au Ministère ». Extrait d'entretien, Responsable BAIP*

*« 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

De plus, il existe une hiérarchie entre les divers objectifs qui diffère selon les acteurs ou selon les fonctions. La difficulté pour les acteurs en situation d'action collective est de trouver un compromis parmi les différentes hiérarchies d'objectifs. L'absence d'objectif clair est source de confusion, d'ambiguïté pour l'action collective. Afin de poursuivre l'action, les acteurs préfèrent s'en tenir aux définitions initiales imposées par la hiérarchie ou formalisées dans des textes de loi.

*« C'est un simple outil mais c'est pour nous un impératif car on en a besoin pour notre certification qualité pour l'institut »* Extrait d'entretien, Enseignant-chercheur

*« Il faut pouvoir faire la différence entre professionnels et institutionnels... les objectifs ne sont jamais les mêmes »*. Extrait d'entretien, Président d'université

La difficulté pour ces acteurs s'observe également dans la difficile appropriation des objectifs.

La communication recense les logiques des acteurs travaillant à objectiver la question de l'insertion professionnelle et ainsi donner un sens à leurs pratiques.

*« 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

Le besoin de valoriser l'image des établissements par les décideurs des universités s'exprime par un objectif d'intégration des technologies de l'information et des communications sous la forme de médias sociaux dans leur politique d'établissement en poursuivant des finalités sociales et économiques. Le désir de poursuivre ces deux finalités rejoint les travaux de Tomlinson (2005) : il existe une coexistence de finalités idéalistes et pragmatiques. Le dilemme entre ces deux finalités est également soulevé par Forgues et *al.* (2006). Il est alors nécessaire de gérer les éventuelles contradictions. Dameron-Fonquernie (2000) note l'importance d'une définition claire et stable des objectifs nécessaire dans les

relations coopératives. Pourtant, Hanappi-Egger (1996) souligne que l'ambiguïté des objectifs est inhérente aux actions collectives notamment lorsqu'il existe une certaine pluridisciplinarité dans le collectif et une nature historique. Enfin, Besson et Rowe (2011) 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 exceptionnel* » (p.16)

La définition des objectifs est la causalité finalitaire du collectif. L'ambiguïté n'est pas acceptable dans l'action collective et les acteurs refusent une remise en question imprécise de ce qui forme l'existence du collectif. Ainsi, la transformation de l'action collective orientée vers l'insertion professionnelle ne peut se réduire à une planification, une stratégie délibérée du centre de décision des établissements. Les conflits qui peuvent intervenir dans la coopération au sein des réseaux sociaux sont liés à des perceptions différentes des acteurs rendant alors délicate l'appropriation des objectifs. En effet, l'intention de transformation de l'action collective émerge lorsqu'elle se confronte aux acteurs et aux réalités de la situation organisationnelle et environnementale. La logique des acteurs au sein de ces réseaux sociaux est d'exprimer, réaliser, définir et donner une forme concrète à l'insertion professionnelle, soit tenter de l'objectiver et donc de construire un sens collectif aux pratiques et actions à mener collectivement.

### **3.2 Coordonner l'action collective pour coopérer**

Dans les réseaux sociaux en faveur de l'insertion professionnelle il est nécessaire de s'intéresser aux acteurs, à leurs pratiques et logiques. Il s'agit ici de questionner les engagements des acteurs. Le discours des acteurs dévoile des difficultés d'appropriation des objectifs et du sens des finalités des enquêtes portant sur l'insertion professionnelle demandées par le Ministère et des craintes sur le devenir des formations.

« On ne comprend pas très bien où ils veulent en venir avec les enquêtes nationales. A 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

« Connaître l'insertion professionnelle ce n'est pas stratégique-politique. Ce n'est pas une enquête sur le devenir. Le Ministère observe champ par champ ; Licence Pro ou Master ou Doctorat ». Extrait d'entretien, Responsable de formation

« 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

Au sein d'une formation professionnalisante, un acteur nous fait part de sa vision de la confiance dans le réseau social. Cet extrait d'entretien montre que la méfiance peut prendre le pas sur la confiance. Nous montrons l'importance pour l'acteur impliqué dans le processus de transformation de l'action collective d'adopter une logique de maintien du pouvoir par la préservation des zones d'incertitude.

« Il existe une expression très courante : « Les amis de mes amis sont mes amis », vous connaissez, bien sûr ! Et bien, 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

La coordination des activités, cette idée de travail rejoint le « travailler ensemble » dans l'exécution d'une action, générant une compréhension commune. La transformation de l'action collective 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 qui passe par là et il faut tenir compte de tout ça. 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

Les résultats montrent au travers du discours des acteurs que s'effectue une recherche de coordination de l'action collective notamment par complémentarité. Les acteurs souhaitent disposer d'informations détenues par d'autres : Ministère, composantes, établissements. Ces informations tel que le code INE que détient chaque étudiant durant toute sa scolarité fournit des informations pertinentes permettant de comprendre les actions à mener collectivement.

« On ne sait pas à quoi servent ces enquêtes surtout que le Ministère dispose de plus d'informations que nous. Par exemple, avec le code INE, le

Ministère peut savoir si un étudiant poursuit ses études car il a besoin de ce code INE pour s'inscrire. Si un code INE n'est plus utilisé le Ministère peut se douter que l'étudiant est sorti du système de formation ». Extrait d'entretien de groupe, Chargée de mission BAIP

« Par contre nous, nous ne disposons pas de ces informations que donne le code INE. Par exemple un étudiant de licence 2 part faire sa 3ème année dans une autre fac nous ne savons pas que cet étudiant :

- 1) a quitté notre établissement
- 2) est parti ailleurs
- 3) poursuit ses études

C'est très ingrat comme système...On nous demande des informations mais à nous on ne donne rien ». Extrait d'entretien de groupe, Responsable de BAIP

L'engagement des acteurs s'observe au travers de la recherche de réciprocité lors de l'encastrement relationnel. La réciprocité demande une confiance *a priori* pour faciliter les relations interindividuelles. Le doute remet en cause cette confiance.

« Il y a le comportement général et particulier par exemple quand on a une relation avec quelqu'un et qui ne joue pas l'intérêt que l'on recherche. Bien entendu il y a une modification de comportement, ça paraît logique. J'ai même eu des cas où je fais des réunions en impliquant des responsables de département parce qu'on est structuré comme ça et je ne veux pas que tout passe par moi et qu'on passe le relais. Les partenaires avec qui on construit un projet, proposent autre chose aux responsables de département de que ce qui a été discuté par exemple. Parce qu'il faut bien cadrer les choses avant d'avancer, et là le cadrage il est modifié en cours de route pour des intérêts personnels. Gagnant-gagnant, perdant-perdant, oui c'est même pas perdant dans ce cas là, c'est lésé. Il faut baliser les choses même si c'est seulement dit de manière orale, le contrat moral ça existe toujours ». Extrait d'entretien, Directeur d'institut

Les différences de perceptions des acteurs peuvent mener vers un conflit de la transformation organisationnelle (Besson et Rowe, 2001). Au-delà d'une régulation, il s'agit d'une logique de gouvernance désignant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux et Wirtz, 2006, p.7). Pour Gerbaux et al. (2004), l'émergence d'un intérêt collectif ne signifie pas qu'il n'existe pas de confrontation de logiques. Il s'agit de donner et co-construire un sens aux actions et aux pratiques dans l'action collective. La construction du sens est d'autant plus importante et délicate face à une situation ambiguë, nouvelle et problématique (Weick et al., 2005).

En référence à la question de l'insertion professionnelle dans l'université, les acteurs se doivent de construire du sens face à cette situation. Les pratiques de construction de sens doivent permettre de favoriser la coopération et la coordination. Or, participer à l'action collective requiert des efforts de coordination. Dans les organisations, l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu sont des caractéristiques rendant difficile la création de sens dans les contextes organisationnels. L'ambiguïté des objectifs, leur mouvance, la nécessité d'obtenir la coopération des autres, la fluctuation des frontières du collectif et l'ambivalence des rôles à endosser risque d'entraîner des tensions. La recherche d'un intérêt collectif permet de construire un sens commun sur la base d'une multiplicité d'acteurs et de logiques.

La coopération implique dépendance et solidarité face au collectif. Nous effectuons une distinction entre la coopération volontaire, consentie, négociée ou spontanée. La coopération ne peut exister sans engagement basé sur un accord formel ou informel. Cet engagement permet la réciprocité, le « donnant-donnant ». Dans les réseaux sociaux universitaires, il n'existe pas d'accord sous forme de contrat formalisé, les acteurs ne sont donc pas protégés contre les abus des autres acteurs. Cette situation d'incertitude dans le processus de coopération interpelle un élément essentiel : la confiance. La coopération est alors consciente et décidée mais elle implique une complémentarité et une certaine réciprocité entre individus. Nos résultats montrent que la coopération dans les réseaux sociaux s'observe par la causalité finale soit la participation à un projet commun ; une finalité commune. L'action collective cherche dans le cas des réseaux sociaux orientés vers l'employabilité d'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.

De plus, nos résultats prolongent les travaux Dameron-Fonquernie (2000) sur les mécanismes de la coopération. Le premier mécanisme générateur de la coopération coordinatrice relève de la complémentarité, au travers la proximité des représentations. L'action collective cherche dans le cas des réseaux sociaux orientés vers l'employabilité de construire le sens à donner et une définition commune à la question de l'insertion professionnelle. Nous percevons que les pratiques et les outils favorisent la construction collective d'un enjeu : celui de transformer l'action collective en faveur de l'insertion professionnelle. Cet enjeu ne signifie pas pour autant qu'il y ait partage de l'intégralité des objectifs. Le deuxième mécanisme porte sur la finalité commune rendue possible par deux logiques d'appropriation : celle des objectifs et

celle du dispositif (le média social universitaire). Le troisième mécanisme générateur est la réciprocité au travers de l'encastrement relationnel permettant la réalisation de deux logiques principales : l'engagement des acteurs selon des finalités auto-produites par l'action collective et un pouvoir plus important du fait de l'encastrement relationnel lors de la recherche de compromis dans le cadre de la régulation conjointe. En effet, chaque acteur protège ses propres ressources et agit selon ce qui l'anime et en ce qu'il croit.

Dans cette forme de coopération, les acteurs déterminent des lois communes, des logiques mais en accord avec les autres : une forme de coordination découle de cette coopération. Cependant, en terme de préconisations managériales, il faut veiller à ce que la gestion par les résultats ne soit pas un obstacle à la coopération. Chacun pouvant 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). En effet, notre recherche identifie que dans le cas des réseaux sociaux universitaires, la coopération ne résulte pas de procédures formelles. Il est important de noter la place primordiale de l'engagement de l'acteur dans le rapport coopératif. D'ailleurs, ce rapport est bien identifié dans nos résultats comme relevant d'une coopération coordinatrice. Il doit exister une forme d'intentionnalité, dans le principe où l'engagement des acteurs doit être consenti et non soumis par des règles provenant des décideurs des établissements ou par le législateur. De plus, le mode de gestion doit laisser la place à des zones d'incertitude permettant aux acteurs de travailler pour les objectifs qui les animent.

## **Conclusion**

L'objectif de notre communication est de mettre en lumière le phénomène complexe de la coopération au sein des réseaux sociaux en analysant le processus de transformation de l'action collective. Nous montrons que l'action collective au sein des réseaux sociaux universitaires s'observe au travers des pratiques et de l'appropriation.

Nous identifions trois mécanismes générateurs permettant aux acteurs de se coordonner et

coopérer : 1) la complémentarité par le biais de la proximité des représentations 2) la finalité commune possible par l'appropriation des objectifs et des dispositifs 3) la réciprocité au travers de l'encastrement relationnel permettant l'engagement.

Au sein des réseaux sociaux, l'analyse des interactions entre l'outil technologique et les pratiques constitue un axe intéressant de compréhension du processus coopératif émanant de l'action collective. Toutefois, notre recherche reste exploratoire et doit ouvrir la voie à des projets permettant une généralisation de la discussion. De plus, cette recherche est menée dans des cas spécifiques : les réseaux sociaux orientés employabilité avec pour organisation de référence des universités. Les résultats présentés dans cette communication relatent principalement un méta-comportement et portent le focus sur les pratiques et l'appropriation. Nous considérons qu'il est nécessaire d'analyser de manière approfondie le processus de construction de sens émanant de l'action collective. Dans cette voie, il serait pertinent de coupler les approches (les usages, les configurations, la culture, etc.) et les niveaux d'analyse (individu, collectif, organisation).

## Bibliographie

- Adam, G. et Reynaud, J.D (1978). *Conflits du travail et changement social*. Presses universitaires de France.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y. F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil
- Assens, C. (1998). *La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises* (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II))
- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I. R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: a field study in a matrix organization [1]. *Journal of Management Studies*, 25(2), p.167-178
- Barnes, J. A. (1954). *Class and committees in a Norwegian island parish*. Plenum
- Besson, P. & Rowe, F. (2001). ERP Project Dynamics and Enacted Dialogue: Perceived Understanding, Perceived Leeway, and the Nature of Task-Related Conflicts, *DataBase for advances in Information Systems*, 32/4, p.47-66
- Besson, P. et Rowe, F. (2011). « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle », *Systèmes d'information & management*, 1(16), p.3-34
- Boltanski, L. et Thevenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, p.539-561
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes : The social Structure of Competition*, Harvard University Press

- Cahuzac, E. et Giret, J-F. (2001). Quand la vie professionnelle commence avant la fin des études : l'insertion des étudiants français. *Reflets et perspectives de la vie économique*, p.37-49
- Charreaux, G., et Wirtz, P. (2006). Gouvernance des entreprises, [www.halshs.archives-ouvertes.fr](http://www.halshs.archives-ouvertes.fr)
- Chauvet V. et Chollet B., (2010). « Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche », *Revue française de gestion*, 202, p.79-96
- Côme, T. (2011). « Quelle structure pour optimiser les relations universités–entreprises ? » *Management & Avenir*, 45(5), p.107-125
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil
- Cyert, R.M. & March, J.G.(1964). *A Behavioral Theory of the Firm*, Review author[s]: Sidney G. Winter, Jr., *The American Economic Review*, 54/2, Part 1., Mars, p.144-148
- Dameron, S. 2002. « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception ». *Le Travail Humain*, 65/4, 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
- Durkheim, E. (1930). *Le suicide*. Réédition de 2002, PUF
- Eisenhardt, K. M. (1989). « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management journal*, 32(3), p.543-576
- Forgues, B., Frechet, M. et Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, 32/164, p.17-31
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil
- Froehlicher, T. (1998). Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), p.99-124
- Gerbaux, F., Boudières, V. et Marcelpoil, E. (2004). De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux: l'exemple de la station des Arcs. *Ingénieries-EAT*, (37)
- Girard, A. et Fallery, B. (2008). Le recrutement et Internet : une nouvelle gestion de la relation candidat ?, 13ème conférence de l'AIM Paris-Dauphine
- 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. (1985). "Economic action and social structure : the problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, p.481-510
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21 (3), p.203-215
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription. Dans Terssac (de), G. et Friedberg, E. (dir.). *Coopération et conception*, Octarès, p.102-121
- Hanappi-Egger, E. (1996). Research Note: The Hidden Trade-offs of Cooperative Work-An Empirical Study. *Organization studies*, 17(6), p.1011-1022
- Josserand, E. (2001). *L'entreprise en réseau*, Vuibert
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*. Nathan
- Licoppe, C. (2002). « Sociabilité et technologies de communication. Deux modalités d'entretien

- des liens interpersonnels dans le contexte du déploiement des dispositifs de communication mobiles », *Réseaux*, 112, p.172-210
- Lin, N. (1999). « Social networks and status attainment », *Annual Review of Sociology*, 25, p.467-487
- Maslow, A.H. (1943). « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, 50, p.370-396
- Mercklé, P. (2004). Sociologie des réseaux sociaux. La découverte
- Merton, R.K. (1936). The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action, in *American Sociological Review*, 1, p.894-904
- Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod
- Mignot-Gérard, S. (2003). « Le « Leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2/15, p.147-177
- Mignot-Gérard, S. et Musselin, C. (2000). *Les modes de gouvernement de 37 universités françaises*, rapport d'enquête Café-Amue
- Milgram, S. (1967). « The small world problem », *Psychology Today*, 2, 1, p.60-67
- Montgomery, J.D. (1991). « Social Networks and Labor Market Outcomes: Toward an Economic Analysis », *American Economic Review*, 81, p.1408-1418
- Roggero, P. et Sibertin-Blanc, C. (2009). « Formalisation, modélisation et simulation orientée agents des systèmes d'action concrets : approche complexe de la sociologie de l'action organisée », *Nouvelles Perspectives en Sciences Sociales*, 4/1
- Romelaer, P. (1998). Les règles dans les organisations. *Gestion et théorie des jeux*, p.57-87
- Sibertin-Blanc, C., Amblard, F. & Mailliard, (2006) M., *A coordination framework based on the Sociology of Organized Action*. in *Coordination, Organizations, Institutions and Norms in Multi-Agent Systems*. Boissier, O., Padget, J., Dignum, V. & Lindemann, G. (Eds.) p.3-17
- Sibertin-Blanc, C., Roggero, P., Adreit, F., Chapron, P., Maillard, M., Sandri, S. et Vautier, C. (2009). « Un méta-modèle des systèmes d'action concrets », *Rencontres interdisciplinaires sur les systèmes complexes naturels et artificiels – 16ièmes journées de Rochebrune*, janvier 2009, Denis Phan (Eds.), ENST
- Simon, H.A. (1945). *Administration Behavior*, New York, The Free Press, *Administration et processus de décision*, réédition de 1983, Economica
- Thiéart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p.119-132
- Tomlinson, S. (2005) *Education in a post-welfare society* Londres, Open University Press, 2e édition
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- 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. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), p.409-421
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 1re Edition, 1984, Beverly Hills: Sage