

Management et réseaux sociaux. Quelles ressources pour l'innovation ?

Open Lab Exploration Innovation - 6 février 2017



Marc LECOUTRE

Enseignant-chercheur en Organisations et Management

Directeur de la recherche Groupe ESC Clermont

Chercheur au CRCGM

Membre AGECSO, AIMS, AGRH

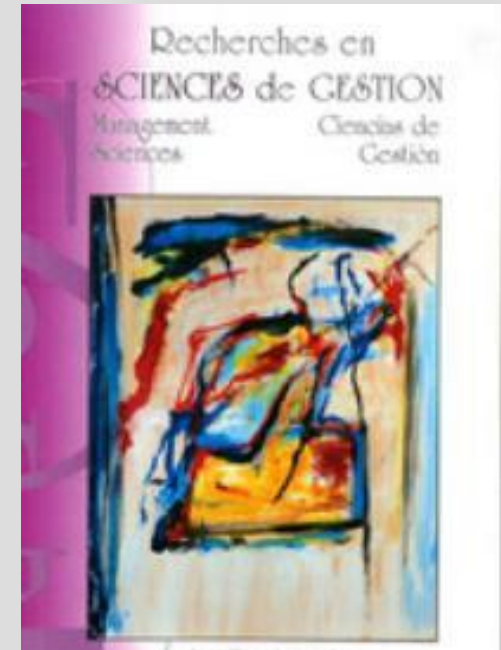
Management et réseaux sociaux

ressource pour l'action ou outil de gestion ?

Marc Lecoutre
Pascal Lièvre



Lavoisier



Leading Works from the French School of Management Series

Project Management in Extreme Situations



Lessons from Polar Expeditions, Military and Rescue Operations, and Wilderness Explorations

Edited by
Monique Aubry
Pascal Lièvre



Les Enjeux de l'information et de la communication

> SOMMAIRE GÉNÉRAL > 2015



Supplément 2015 B - [version PDF - 174 pages]
Approche critique des jonctions à la créativité :
relations entre secteur culturel et monde du travail
industriel
<http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/pageshtml/art2015.html>

- Yanira Andonova * Promesses et paradoxes de la référence créative : introduction au supplément
- Philippe Bourquillon * Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité
- Bernard Mège
Pierre Moeglin
- Vincent Bulich * Régulation des pratiques amateurs et accompagnement de la professionnalisation : la stratégie de YouTube dans la course aux contenus exclusifs
- Yolande Combès * L'émergence de la créativité dans les plates-formes numériques
Laurent Petit
thématiques : une étude comparative dans les secteurs de l'éducation et du patrimoine
- Jean-Paul Fourmentraux * Net art : Auto-production artistique et critique numérique
- Geneviève Vidal * Arts numériques et positionnement socio-professionnel. L'innovation de
Christien Papiloud
créativité
- Pascal Bédard * Le modèle de l'artiste dans le discours managérial : idées reçues et conséquences
- Marc Lecoutre * Entre innovation et séduction ? Management culturel versus management conventionnel
- Fabien Bonnet * Customer Relationship Management - Entre innovation à la créativité et fonction de cadrage d'une interaction médiatisée
- Anne-France Kogan * Contribuez ! Participez ! Co-créez ! Mise en oeuvre d'un circuit-court culturel

N°60 - Mars 2013

REVUE management & avenir

revue
management
&
avenir

février

- Lecoutre M., Lièvre P., 2016, Mobilizing Social Networks beyond Project Team Boundaries: The Case of Polar Expeditions, in Aubry M., Lièvre P. (dir.), *Project Management in Extreme Situations: Lessons from Polar Expeditions, Military and Rescue Operations and Wilderness Explorations*, CRC Press-Francis & Taylor, New-York, USA.
- Lecoutre M., 2015, "Entre innovation et séduction ? Management culturel versus management conventionnel", *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°16/3B, p. 95-109.
- Lecoutre M., Lièvre P., 2010, "Mobilizing the social networks beyond project team frontiers: the case of polar expeditions", *Project Management Journal*, June, vol. 41 (3): 57-68.
- Lecoutre M., Lièvre P., 2009, coordination du Cahier Spécial « Réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ? », *Management et Avenir*, août, n°27, pp. 73-170.
- Lecoutre M., Lièvre P. (dirs), 2008, *Management et réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ?*, Hermes & Lavoisier.
- Lièvre P., Lecoutre M., 2006, Le processus de mobilisation des réseaux sociaux dans une démarche de projet : la notion de lien faible potentiellement coopératif. Une application au cas des expéditions polaires, *Revue Sciences de Gestion*, n°52.

Economie de l'innovation basée sur la connaissance (K)

- Nouvelles règles du jeu concurrentiel
Instabilité, apprentissage permanent, exploration (March 1991)
- Injonction à l'innovation
(Amin, Cohendet 2004 ; Alter 2000 ; Foray 2000)
- Redéfinition du management *(Hatchuel, Weill, 1992)*
Effacement systèmes prescriptifs, situations inédites, inventer son travail
- Des K pour innover, logique d'exploration
Registres scientifique ou expérientiel (Lièvre, 2016)
- Projet d'innovation
=> K nouvelles, très en amont de son déroulement

Principe d'*expansion* des connaissances

- Ressource = réseau relationnel
- Effet forme/nature du réseau ?
- Type de K ? Pertinence ?
- Coopération des contacts pour *échanger* des K ?

- Objectif : clarifier, mieux définir processus d'expansion des K
à partir théories des réseaux sociaux/relationnels

-
- Accéder à des connaissances nouvelles
 - Deux exemples

Accès K scientifiques

Préparation traversée intégrale de l'Antarctique à ski (1997-1998)



Alain Hubert, 2003, Eléments de logistique en matière d'expédition polaire à ski, in Lièvre P. (dir.), *La logistique des expéditions polaires à ski*, GNGL, pp. 48-49.

« C'est alors que je me retrouvais dans un café de Rochefort, près de chez moi, où, un soir de février 1997, **un ami**, Philippe Lecomte, me taquinait à coup de Guinness au sujet du pemmican que j'ingurgitais jusqu'alors dans mes expéditions : **"Alain, pourquoi tu n'étudierais pas l'alimentation de ton expédition comme moi j'étudie celle du bétail ?"**

Philippe est **chercheur** en sciences agronomiques **spécialisé** dans les systèmes d'élevage. Dans une **étable expérimentale**, il a à sa disposition un atelier de digestibilité qui lui permet, entre autres, de fractionner l'apport alimentaire en fonction des besoins énergétiques de l'animal. (...) Au fur et à mesure que les bières s'alignaient et que nous refaisions le monde, j'ai commencé à **aimer cette image** : au fait, n'allions-nous pas ressembler pendant trois mois à des bêtes de somme ? Pourquoi dès lors ne pas **manger comme les animaux** : toujours la même chose (des sortes de **granulés**) et en **fonction des besoins** ? »

Accès K expérientielles

Préparation traversée du Spitzberg, équipe de jeunes étudiants

- terrain de recherches antérieures (*Lecoutre & Lièvre 2010*)
- observation concomitante à l'expédition polaire
- idée du projet / mise en œuvre / réalisation finale
- repérage de situations d'apprentissage (préparation)
- équipe menée par *Joël*

L'apprentissage du "polaire"

- Pas de connaissance du "polaire"
- Réseau => experts reconnus
- Peloton GMHM Chamonix (grande réputation)
- Contact capitaine => stage 5 jours en HM !
Expérience et apprentissage décisifs
- Ébauche du lien ? Capitaine sensible valeurs des "jeunes"
 - professionnalisme, réactivité équipe
 - "entreprendre pour apprendre", challenge, priorité au collectif...

L'enjeu du réseau

- Chercher des ressources éloignées
- Dans contexte où organisation ne dit plus auprès de qui
- => capacité à :
 - identifier partenaires pour réaliser son travail au mieux
 - générer, entretenir et faire évoluer son réseau relationnel
- Développement croissant travaux centrés sur "knowledge networks" (*Phelps et al., 2012*)
- RS : ressource pour l'action ou outil de gestion ? (*Lecoutre, Lièvre, 2009*)

Deux approches fondamentales en théorie des réseaux sociaux

Des modèles de mobilisation et de création de K nouvelles

- **Théorie de la force paradoxale des liens faibles**
(*Granovetter 1973*)
- **Théorie des trous structuraux**
(*Burt 1992*)

Grande idée : liens forts et liens faibles, des effets différents ? *(Granovetter 1973)*

■ **Lien fort**

Rencontre fréquente, échange approfondi, intensité émotionnelle (famille...), soutien affectif, amis de longue date, intimité, etc.

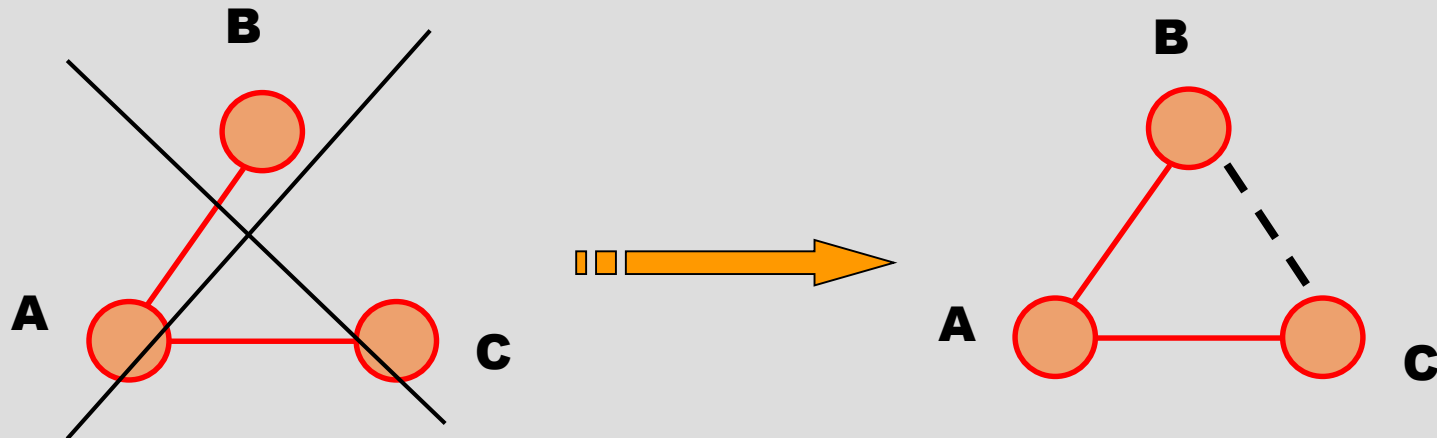
■ **Lien faible**

Contact bref, rencontre occasionnelle, loin de son milieu habituel, mise en contact

Caractéristique des liens forts : transitivité

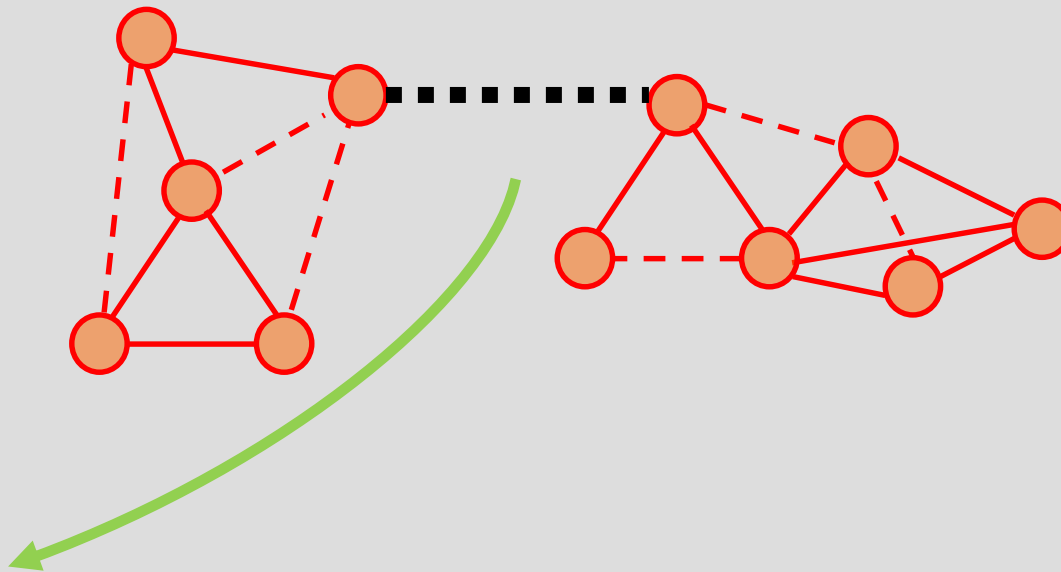
Si liens (A – B) et (A – C) = forts

Probabilité élevée (B – C) = lien faible (voire fort)



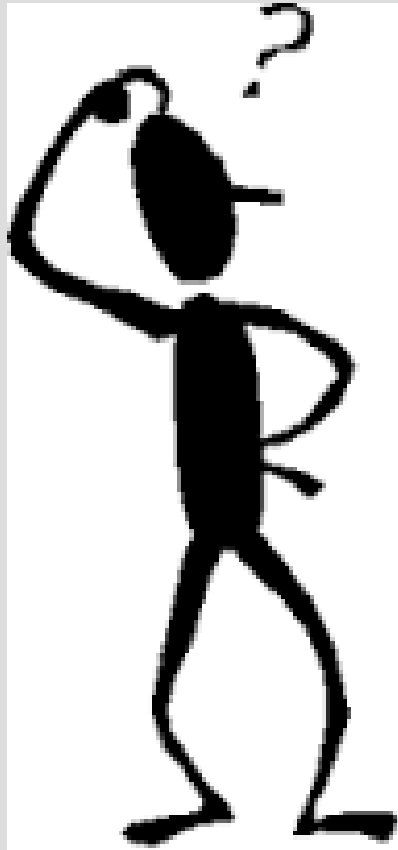
Conséquence

Pont : seul lien entre deux ensembles de relations



Pont = **toujours** un **lien faible**

Etude célèbre de 1973 sur modes d'accès à l'emploi



Accès à l'emploi :

- 60% réseau de relations
- 83% lien faible

Force paradoxale des liens faibles

Liens faibles

- des chemins plus courts, plus rapides
- connexion loin de sa base
- accès à information différente, nouvelle, fraîche

Liens forts

- = réseaux intégrés, redondants
- information, connaissances, ressources...
ne sortent pas du groupe, rien de neuf

Travaux sur réseaux et connaissances #1

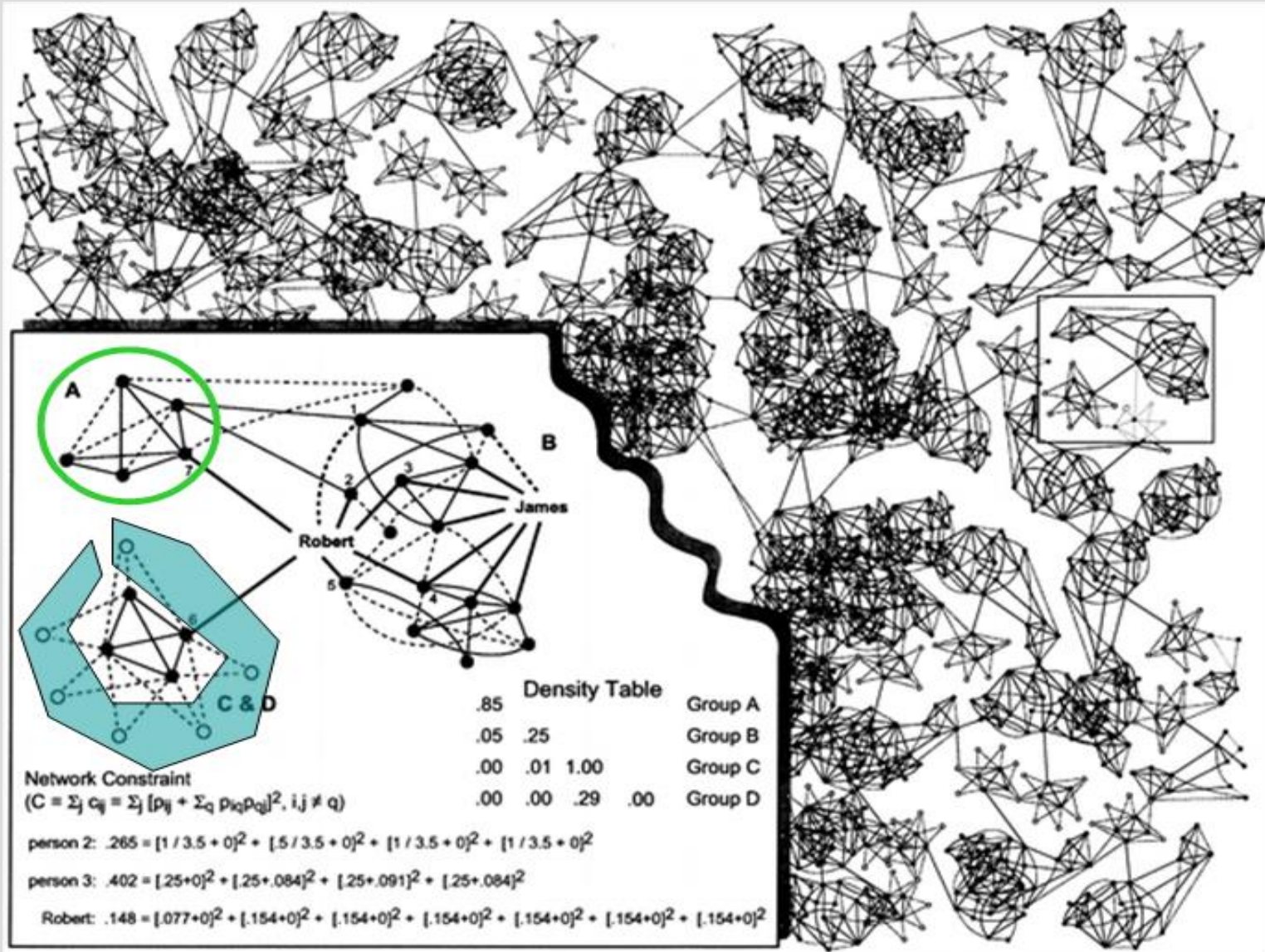
- Recension 2012 (*Phelps et al.*) :
Liens forts => favorise transfert de K et apprentissage
- Conseillers bancaires :
plus efficient quand construction K informelle sur client
= lien conseiller-client qui s'ébauche (*Ferrary 1999*)
- Acteurs Secteurs High Tech (*Dibiaggio et Ferrary 2003*)
Création K : cluster de liens forts
Liens faibles "proches" = diffusion, circulation K
Les deux = complémentaires
- *Critique ? Une logique de "tuyaux"...*

Travaux sur réseaux et connaissances #2

- Recherche + transfert K entre unités R&D
 - liens faibles => localiser K recherchées nouvelles et pertinentes
 - **mais** transfert K complexes/tacites = liens forts
(Hansen 1999, 2002)
- Créativité des chercheurs
 - nombreux liens faibles stimule créativité
 - liens forts => conformisme, créativité moindre
(Perry-Smith 2006)

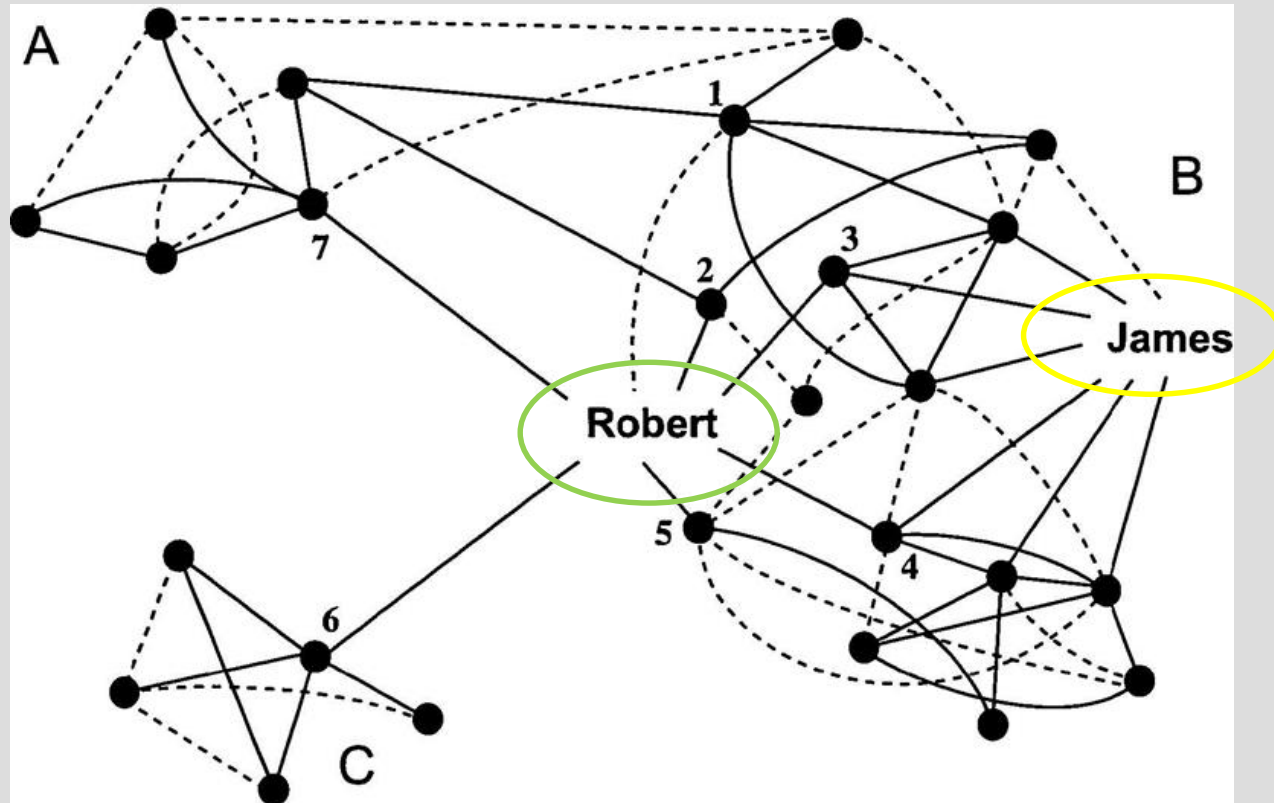
Trous et brokers dans la structure du réseau social *(Burt 1992)*

- Reprise approche lien faible / pont
=> discontinuité dans la structure sociale
Des *clusters* non connectés
- Mettre en relation deux clusters séparés
Pont entre deux cercles sociaux
- Capital social :
position dans la structure du réseau et sa forme



Source : R. Burt & D. Ronchi, 2007, Teaching executives to see social capital: Results from a field experiment, *Social Science Research*, Vol. 36(3), pp.1156–1183.

Ouvert sur l'extérieur ou fermé ?



Source : R. Burt, 2000, The Network Structure of Social Capital, *Research in Organizational Behavior*, vol. 22, pp. 345-423.

Le modèle du broker

- Se situer "entre les autres"
contrôler connexion entre deux sphères sociales
- Réseau ouvert : liens non redondants
- Accès à informations variées, nouvelles
...et aussi contrôle / pouvoir / autonomie
- Modèle du *tuyau* (pur)
- Jeu intentionnel et stratégique

Trous structureaux et connaissance(s)

- Courant de travaux : accent ouverture réseau
 - accès à information, K, etc.
 - disposer de broker(s) dans son réseau
- Exemple champ KM :
 - Résolution de problème (*Krackhardt et al., 1988*)
 - “*Good ideas*” si connecté à milieux différents (*Burt 2004*)
 - Créativité (*Perry-Smith 2006*)
- **Critique : logique de « tuyaux » ?**

Critique sur nature du lien *(Perry-Smith 2006)*

- Approche classique « diffusion/transmission » ?
= conception "tuyaux" : K = colis qui circule
- 1) Lien faible => effet sur créativité *par lui-même*
- 2) Glissement diffusion/création de K :
création et diffusion produites *dans même mouvement* ?
- 3) Conception interactive de K :
 - nature du lien entre deux personnes
 - produisent K utiles *dans le cadre de leur interaction*

Critique sur nature K (*Borgatti & Cross 2003*)

- Approche structurale réseau : recherche de K
- K pas seulement stabilisées, explicitées, codifiées et accessibles à tout moment (wiki)
- K tacites, intégrées dans l'expérience pratique des individus, spécifiques à situation considérée
- K = recherchées, créées, apprises, mobilisées au sein d'interactions non programmées
- "J'interagis, donc j'apprends" (*"I interact, so I know"*)

Comment accède-t-on aux K recherchées ?

- Propose quatre conditions préalables à l'acquisition de K
 - Savoir
 - Valeur
 - Accès
 - Coût
- Modèle / Test (*variable "Coût" ne fonctionne pas*)

Critique

- 1) Ignore les situations dans lesquelles on ne sait pas vraiment à l'avance ce que l'on cherche
A. Hubert et l'agronome
"Joël" savait **ce** qu'il cherchait, mais pas **qui**
- 2) Constat a-temporel, pas de processus
Or existence K, pertinence, coût d'accès, etc.
=> découvert chemin faisant ?
- 3) Coopération va de soi ?
Question ne se pose pas (principe du tuyau...)

Tentative de synthèse

- Lien faible donne “accès” à K nouvelle, OK
- Deux types de questions :
 - 1) Coopération avec un acteur peu ou pas connu, quand recherche ressources / K éloignées des mondes familiers ?
 - 2) A quel type de K accède-t-on via le réseau social ?
- Débat sur les notions de K tacite / explicite ?

Lien faible et coopération

- Engager coopération avec un acteur que l'on ne connaît pas ou peu
- Lien fort coopère par définition
- Lien faible ? Pourquoi répond-il ?
- **Des liens faibles potentiellement coopératif**,
...donc potentiellement fort (*Lecoutre, Lièvre 2010*)
- Revisite paradoxe de Hansen :
K complexe = accès via lien faible, **et**
"transmission" possible même si pas un lien fort !

Nature et processus d'expansion des K

- Certes liens faibles
 - Identification/localisation (K ou I ?)
 - Délai ad-hoc, K tacites, pertinentes
- K en rupture, “radicales” ?
- K contextualisées, en situation : lien entre personnes qui échangent/pratiquent ensemble
*co-construction : “j’interagis donc je **construis** des K” ?*
- Apprentissage : appropriation, absorption, transmission... re-création ?

