

Les réseaux sociaux d'entreprise au service de l'ambidextrie organisationnelle ?

Dalmasso, Cédric

Mines ParisTech, PSL★ Research University, CGS - I3 - UMR CNRS 9217

cedric.dalmasso@mines-paristech.fr

Gand, Sébastien

Sciences Po Grenoble, CERAG FRE CNRS 3748, Université Grenoble Alpes,

sebastien.gand@sciencespo-grenoble.fr

Garcias, Frédéric

IAE Lille, Université Lille 1 Sciences et Technologies, LEM, UMR CNRS 9221

frederic.garcias@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

De nombreuses entreprises se sont dotées récemment de réseaux sociaux d'entreprise, outils reprenant les fonctionnalités offertes par Facebook mais dans des périmètres d'utilisateurs clôturés. Au-delà de l'achat de ces outils par les entreprises, leurs usages restent sujets à caution alors que de nombreux autres outils de communication existent déjà et que le caractère a-hiérarchique des réseaux sociaux d'entreprise semble freiner un fort engagement des hiérarchies managériales à leur usage. Dans cette communication, nous étudions l'exploration d'un usage possible des réseaux sociaux d'entreprise : leur mise au service de processus "distribués" et "participatifs" d'innovation de rupture. L'enjeu d'un tel usage serait d'arriver à concilier ce qui apparaissait jusqu'ici plutôt antagoniste : d'un côté des processus d'innovation de rupture décentralisés ou distribués mais peu pilotés et de l'autre des processus pilotés et structurés mais relativement isolés au sein de l'organisation. La théorie de l'ambidextrie organisationnelle est un cadre qui cherche à rendre compte de la nécessité d'organiser le couple d'actions en tension exploration / exploitation. Il a été proposé deux grandes réponses organisationnelles : une ambidextrie structurelle, qui isole les entités dédiées à l'exploration, et l'ambidextrie contextuelle, qui vise à concilier dans les tâches des individus leur contribution à l'exploitation et à l'exploration. Une des difficultés de cette dernière est d'arriver à faire participer un grand nombre d'acteurs dans des contextes souvent contraints et

tirés au quotidien par l'exploitation. Dès lors, l'usage de réseaux sociaux d'entreprise pour la conduite de processus d'innovation de rupture a-t-il ainsi la faculté de faciliter la création d' "espaces" pour l'exploration dans des contextes très contraints ? En d'autres termes de rendre possible l'ambidextrie contextuelle ? Les auteurs de l'article ont pu observer l'expérimentation d'un "challenge innovation" intégralement en ligne au sein d'une grande entreprise du secteur pétrolier, historiquement organisée autour de projets d'exploitation de technologies éprouvées, mais qui s'interroge sur sa capacité à générer de nouvelles ruptures technologiques. Nous proposons ici, sous la forme d'une étude de cas, une analyse de cette expérimentation, s'appuyant sur un dispositif de suivi multipliant les points de vue et les sources de données. Les résultats mettent en exergue les points suivants : le réseau social ouvre un "espace" offrant un terrain de jeu à des profils innovateurs que le dispositif permet également de repérer ; le challenge a peine à s'élargir au-delà de ce noyau dur de "passionnés", mais a contribué à toucher un public plus large de "lecteurs" silencieux et passifs, ce qui induit que les effets de ce type de dispositif ne se limitent pas à la participation active ; le manque de temps et d'implication des managers a constitué un frein majeur à l'élargissement au-delà d'un "noyau dur" ; il a enfin nécessité un travail intensif et multiforme de pilotage. Les implications de cette expérimentation pour la littérature sur les processus d'innovation et l'ambidextrie organisationnelle sont ensuite tirées.

Mots-clés : Réseau sociaux d'entreprise; ambidextrie organisationnelle; pilotage des processus d'innovation

Les réseaux sociaux d'entreprise au service de l'ambidextrie organisationnelle ¹ ?

INTRODUCTION : LES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE SERVENT-ILS A QUELQUE CHOSE ?

De nombreuses entreprises se dotent aujourd'hui de "réseaux sociaux d'entreprise" : des portails analogues à Facebook, et présentant des caractéristiques souvent quasi-identiques, mais destinés à un usage interne à l'entreprise. Même s'il convient d'être prudent du fait du caractère récent de la diffusion de ces outils, des interrogations sont apparues sur leur adoption et leur usage par les collaborateurs des entreprises. A tel point qu'un article récent de la *Harvard Business Review* s'intitulait de façon délibérément provocante : "*Why No One Uses the Corporate Social Network*" (Li, 2015). L'auteur y pointait l'absence d'engagement des managers dans la promotion de l'usage de ces réseaux, de peur d'une perte de contrôle et de distance hiérarchique sur leurs salariés.

Mais le caractère supposément "subversif" de ces outils (du fait de leur fonctionnement jugé plus "égalitaire" et "horizontal") est-il seul en cause dans leur adoption décevante ? On peut également se demander si ces outils ont rencontré un ou des usages faisant la démonstration de leur réelle utilité pour les collaborateurs comme pour l'entreprise, qui dissiperait la crainte qu'il s'agit d'une simple "mode managériale" (Abrahamson, 1996), queue de comète du succès fulgurant des réseaux sociaux "ouverts". En effet, pris en étau entre un grand nombre d'outils de communication interne déjà existants (plateformes collaboratives type SharePoint, forums communautaires...) et les réseaux sociaux non restreints à un usage privé (Facebook, Twitter...), la valeur ajoutée de ces réseaux à la fois ouverts (en interne) et fermés (à l'extérieur) semble encore indéfinie. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que les quelques travaux académiques qui commencent à prendre ces réseaux sociaux d'entreprise pour objet s'articulent autour d'une réflexion sur leurs "affordances" potentielles, c'est-à-dire leurs

¹ Nous tenons à remercier Jean-François Duroch, Directeur de l'Open Innovation chez TechnipFMC ainsi que Frédéric Arnoux et Benjamin Duban, Cofondateur de STIM sans qui les travaux que nous présentons n'auraient pas été possibles.

potentialités d'usage (Treem & Leonardi, 2012 ; Ellison, Gibbs et Weber, 2015). Ces réseaux sociaux visent-ils à faciliter la collaboration entre acteurs sur leurs tâches quotidiennes, dans le contexte d'une dématérialisation croissante et d'une plus grande distribution géographique des équipes ? Permettent-ils de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ? A décroquer les équipes et favoriser le partage des connaissances ? A transformer la culture des firmes ? A séduire la "génération Y" ? A surveiller les salariés ? Peu d'éléments permettent aujourd'hui de trancher cette question, en raison du faible nombre de travaux sur le sujet, et de l'absence de recul temporel sur le destin en "longue durée" de ces réseaux sociaux d'entreprise.

Dans cet article, nous explorons la possibilité d'un usage, et ainsi d'une "valeur ajoutée" qui pourrait contribuer à une plus ample adoption par les salariés, des réseaux sociaux internes : leur mise au service de processus "distribués" et "participatifs" d'innovation de rupture. Du fait de leurs caractéristiques, ces réseaux peuvent apparaître a priori comme susceptibles de lever une alternative qui semblait jusqu'ici relativement indépassable entre processus d'innovation décentralisés et distribués, mais faiblement coordonnés et reposant sur l'initiative locale et spontanée d'"intrapreneurs" ou de "communautés de pratique" informelles ; et des processus d'innovation fortement pilotés, structurés, mais isolés du reste de l'organisation (au sein d'entités d'innovation permanentes ou temporaires). Comme l'indique la littérature, faire participer le plus grand nombre à des activités de type "exploratoire", en particulier dans des contextes organisationnels ou industriels très orientés vers le court-terme, suppose un effort pour articuler exploration et exploitation, ou plus exactement pour "faire une place" à l'exploration. Ce défi est désigné dans la littérature à travers le terme d' "ambidextrie contextuelle" (afin de distinguer ce type d'"ambidextrie" exploration/exploitation de sa variante "structurelle", c'est-à-dire reposant sur la séparation fonctionnelle des activités et des ressources qui les supportent). L'usage de réseaux sociaux pour la conduite de processus d'innovation a-t-il ainsi la faculté de faciliter la création d'"espaces" pour l'exploration dans des contextes très contraints ? En d'autres termes de rendre possible l'ambidextrie contextuelle ?

Les auteurs de cet article ont eu la possibilité d'observer la préparation et le déploiement de l'expérimentation d'un "challenge innovation" intégralement "en ligne" au sein de TECHNIP une grande entreprise du secteur pétrolier, historiquement organisée autour de projets

d'exploitation de technologies éprouvées, mais qui s'interroge sur sa capacité à générer de nouvelles ruptures technologiques. Nous proposons ici, sous la forme d'une étude de cas, une analyse de cette expérimentation, qui s'appuie sur un dispositif de suivi multipliant les points de vue et les sources de données (entretiens qualitatifs avec les participants et les animateurs du challenge, étude des données d'analyse fournies par le réseau social, administration d'un questionnaire...). L'analyse de ces données nous a permis de faire émerger quelques points saillants de l'expérimentation : le fait que le réseau social ouvre effectivement un "espace" offrant un terrain de jeu et de visibilité à des profils innovateurs que le dispositif permet également de repérer ; que le challenge a peine à s'élargir au-delà de ce noyau dur de "passionnés", mais qu'il a également contribué à toucher un public plus large de "lecteurs" silencieux et passifs, ce qui induit que les effets de ce type de dispositif ne se limitent pas à la participation "observable" ; que le manque de temps pour les collaborateurs et d'implication des managers a constitué un frein majeur à l'élargissement au-delà d'un "noyau dur" ; qu'il a enfin nécessité un travail intensif et multiforme de pilotage. Les implications de cette expérimentation pour la littérature sur les processus d'innovation et l'ambidextrie organisationnelle sont ensuite tirées.

1. FAVORISER L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE PAR L'UTILISATION DE RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE ?

1.1. UNE "EXPLORATION DISTRIBUEE" DANS DES CONTEXTES ORIENTES "EXPLOITATION" : LE DEFI DE L' "AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE"

Depuis les recherches pionnières d'Abernathy sur l'industrie automobile (1976) et les conceptualisations de March (1991), on sait que les grandes organisations établies sont traversées par une tension fondamentale entre exploitation et exploration. En prenant l'exemple de Ford, et en mettant spécifiquement en cause le rôle joué par les "courbes d'apprentissage", Abernathy avait montré que les stratégies visant la baisse continue des coûts de production était un obstacle à la capacité des firmes à innover radicalement. Plus tard, March a théorisé le caractère hétérogène et mutuellement exclusif des activités d'exploitation et des activités d'exploration, qui reposent sur des logiques de pensée et des horizons de temps différents, et se disputent l'allocation des ressources rares. Plus une entreprise est donc tournée vers une exploitation de ses connaissances et ressources préexistantes, plus il lui est difficile de développer des innovations, en particulier des innovations "en rupture". Sur cette

base, certains travaux ont notamment montré que les vagues de rationalisation visant l'optimisation des processus organisationnels (à l'image du *lean management* ou du *total quality management*) s'étaient faites au détriment de la capacité à explorer et à développer des produits et services radicalement nouveaux (Benner & Tushman 2003).

Prenant acte de l'impossibilité des firmes à renoncer à l'un ou l'autre de ces types d'activités dans l'environnement concurrentiel contemporain, les chercheurs en management ont pris conscience de l'importance de développer des moyens de concilier exploration et exploitation. Ce constat s'est traduit, d'un côté, par la multiplication des travaux spécifiquement dédiés aux activités d'exploration, de l'autre par la structuration d'un courant de recherche spécifiquement consacré à l'articulation entre les activités exploratoires et les activités "ordinaires" de l'entreprise : on parle alors d' "ambidextrie organisationnelle" pour désigner une articulation réussie entre les deux. Les premiers travaux autour de cette notion promouvaient une conception séquentielle de l'ambidextrie organisationnelle (Duncan 1976), les firmes alternant entre des séquences marquées par la dominance de stratégies et de modes d'organisation orientés vers l'exploration et d'autres séquences orientées vers l'exploitation. Progressivement, les recherches sur le sujet ont souligné la nécessité de mener de front, simultanément ces deux registres d'activité, on a alors parlé d'ambidextrie simultanée. Deux conceptions de l'ambidextrie simultanée ont alors émergé : la première, qualifiée de structurelle, recourt à la division du travail et à la séparation fonctionnelle entre les entités dédiées à l'exploration et celles dédiées à l'exploitation. Gibson et Birkinshaw (2004) ont quant à eux introduit la notion d' "ambidextrie contextuelle" pour qualifier des modalités d'articulation entre exploration et exploitation diffractées au sein des organisations : charge à chaque équipe, voire chaque individu, moyennant un support managérial adéquat, d'être capable d'articuler efficacité et adaptabilité, convergence et divergence.

Dans une vision "contextuelle", la ligne de partage entre les deux "registres d'action" que sont exploration et exploitation n'est plus seulement celle qui sépare des entités distinctes et spécialisées. Cette idée est congruente à une représentation montante de l'innovation qui fait de celle-ci non une affaire de spécialistes isolés (bureaux d'études, services de R&D, ingénieurs, designers, etc.), mais un processus bien plus largement distribué au sein des organisations, avec des variantes différentes : distribué au sein de chaque individu (vision "intrapreneuriale", voir Burgelman, 1983 ; Pinchot, 1985), au sein d'équipes transverses,

qu'elles soient formelles (entités projet : Midler, 1992) ou informelles (“communautés de pratiques” : Lave & Wenger, 1991 ; Brown & Duguid, 1991) (et dans de plus en plus de cas, ouvertes à l'extérieur de la firme : démarches d' “open innovation”, Chesbrough, 2006). Si la littérature sur ces approches “distribuées” de l'exploration et sur leurs apports potentiels à la capacité d'innovation des entreprises est de plus en plus abondante, peu de travaux posent explicitement la question de leurs conditions de possibilité dans des contextes fortement tournés vers l'exploitation. On peut en effet se demander par quels moyens éviter que les individus ne soient systématiquement rattrapés par la “pente naturelle” (d'après March, 1991) des organisations à privilégier l'immédiat sur le long-terme, le connu sur l'inconnu, et donc l'exploitation sur l'exploration.

Notre point de départ est que l'ambidextrie contextuelle, pour être effectivement opérante dans des contextes fortement “contraints” par le “poids” de l'exploitation (et sauf à miser sur l'action “clandestine”, ou “en perruque”, de quelques acteurs isolés), doit faire l'objet d'une “mise en dispositif” spécifique (Aggeri & Labatut, 2010). Ces conditions d'effectuation de l'ambidextrie contextuelle n'ont finalement été que peu étudiées par la littérature, qui s'est plus volontiers centrée sur l'analyse de ses effets en termes de performance (O'Reilly & Tushman, 2013). Les quelques pistes proposées par cette littérature mettent en avant la nécessité d'une “culture” organisationnelle et d'un leadership “ouverts” et “flexibles”, favorisant des contextes de travail permettant de coupler déviance et recentrage. Ils insistent ainsi sur l'existence de “méta-routines” organisationnelles susceptibles de supporter de tels contextes (Adler, 1999) donne l'exemple du “système Toyota” comme emblématique de ce type de méta-routine). En dehors du champ spécifique de l'ambidextrie organisationnelle, quelques pistes plus concrètes sont envisagées. Par exemple, dans le champ de l'intrapreneuriat, des réflexions sont menées sur le temps comme “ressource” pour l'action “déviante”, partagé entre “temps alloué” et “temps autosaisi” (Puech, 2014). D'autres travaux se sont intéressés à l'organisation de “challenges” et de “concours d'idées” tournés vers l'innovation, en analysant plus précisément les systèmes d'incitation (financière ou non) à déployer pour assurer le succès de ce type d'opérations (Boudreau et al., 2011). Toutefois, nous remarquons qu'une piste prometteuse semble pour l'instant peu traitée par la littérature : celle de l'utilisation des outils numériques de collaboration et de communication pour favoriser l'introduction d'activités exploratoires, et, *in fine*, supporter l'ambidextrie contextuelle.

1.2. LES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE ET LEURS USAGES : UN LEVIER DE L'INNOVATION DE RUPTURE ?

1.2.1. Outils numériques et processus d'innovation distribués

On a vu récemment apparaître des travaux sur l'utilisation des outils de coordination et communication numériques (e-mails, portails intranet, services de messagerie instantanée internes, ...) à des fins d'organisation de l'innovation, mais ces travaux restent pour l'instant peu nombreux. Pour Yoo et al. (2012), c'est une des propriétés de ce type d'outils que de rendre possibles, ou plus faisables, des processus d'innovation "distribués". L'avantage, pour Yoo et al., des outils numériques est de significativement "réduire les coûts de coordination et de communication" (p.1401), et donc de rendre possible l'intégration de savoirs hétérogènes, supposée être un levier majeur de l'innovation de rupture.

Néanmoins, peu d'implications de ce constat ont été tirées dans une perspective de mise en oeuvre de l'ambidextrie contextuelle au sein des organisations. En effet, d'une part, une grande partie des travaux sur l'impact des outils numériques sur l'innovation distribuée se sont focalisés sur l'ouverture des processus d'innovation "vers la périphérie des organisations" (ibid.), dans l'esprit des approches d'open innovation, d'intégration des usagers dans la conception, ou encore de crowdsourcing. D'autre part, des travaux ont cherché à comprendre en quoi les outils numériques pouvaient faciliter et enrichir le travail des "entités dédiées à l'innovation de rupture" (voir Ben Mahmoud-Jouini, 2016) ou de "communautés de pratique" déjà existantes (Arzumanyan & Mayrhofer, 2016). Dans les deux cas, ces travaux ne renseignent pas réellement sur la façon dont les environnements numériques rendent plus tangible ou non l'hypothèse d'une ambidextrie contextuelle, ou plus précisément de l'intégration coordonnée d'activités de nature exploratoire dans le travail quotidien d'acteurs de l'organisation par ailleurs largement engagés dans de l'exploitation.

Cette question revêt d'autant plus d'intérêt que de très nombreuses organisations se sont engagées, depuis quelques années, dans la mise à disposition de leurs collaborateurs d'outils ou d'interfaces numériques permettant de les "connecter" à l'ensemble des autres collaborateurs. En particulier à travers l'installation de "réseaux sociaux d'entreprise" (Li, 2015).

1.2.2. Emergences des réseaux sociaux d'entreprise et incertitude sur leurs usages

D'après Ellison, Gibbs et Weber (2015), les "réseaux sociaux d'entreprises" (portails "sociaux" présentant des caractéristiques analogues à Facebook, mais destinés à un usage interne à une entreprise donnée) se diffusent aujourd'hui massivement au sein des grandes entreprises multinationales, à mesure que se développent des formes d'organisation reposant sur des équipes "virtuelles" et des "arrangements de travail distribué". Les quelques travaux sur le sujet discutent prioritairement des usages possibles de ces médias sociaux internes, en mobilisant notamment le concept d' "affordance" (Treem & Leonardi, 2012 ; Ellison, Gibbs et Weber, 2015). Ce concept, issu des traditions de recherche sur les réseaux socio-techniques, l'ergonomie ou encore les interfaces homme-machine, suggère une approche des outils non à partir de leurs caractéristiques intrinsèques, mais des potentialités d'usage que les individus projettent à partir de ces caractéristiques, et qui peuvent être très différentes d'un individu ou groupe d'individus à un autre, et par extension très différentes des usages imaginés par les concepteurs de l'outil (ce qui, en cela, rapproche le concept d'affordance des constats classiquement associés aux "outils de gestion" de façon plus générale, cf Moisdon, 1997).

Cette approche par les "affordances" tend à dominer jusqu'ici car il existe un enjeu fort à comprendre ce que ces outils peuvent apporter de supplémentaires par rapport aux outils de communication ou de coordination déjà en place. Treem et Leonardi (2012) avancent ainsi : *"scholarship has largely failed to explain if and how uses of social media in organizations differ from existing forms of computer-mediated communication"*. Dans leur article, Treem et Leonardi ont alors identifié quatre caractéristiques qui différencient selon eux les réseaux sociaux d'entreprise par rapport aux outils de communication plus anciens, et qui sont donc susceptibles d'en favoriser l'usage : la visibilité, la persistance, l'éditabilité et l'association. D'une part, la "visibilité" : un réseau social interne est en effet un levier de visibilisation pour des individus, de façon beaucoup plus puissante que les outils classiques. Il permet à des salariés a priori peu visibles de l'être dans un espace où les règles du jeu ne sont pas les mêmes, où, comme l'affirment Faraj, Jarvenpaa et al. (2011), les "conventions sociales sont égalitaires". D'autre part, la "persistance": sur un réseau social interne, ce qui est écrit reste durablement, les conversations sont systématiquement archivées et l'on peut effectuer des recherches facilement dedans. En cela, ces outils diffèrent aussi bien par rapport aux outils virtuels (messageries instantanées) que par rapport aux interactions orales qui ne sont que

rarement tracées. Par ailleurs, ces réseaux ont souvent une interface beaucoup plus ergonomique que les austères bases de données auxquelles est classiquement dévolu le rôle de consignation des connaissances. Ensuite, l’ “éditabilité” : sur un réseau social interne, ce qui est écrit peut être indéfiniment corrigé, modifié, avant d’avoir été écrit, mais peut également l’être après. Ce qui est perdu en spontanéité est cependant gagné en capacité à mieux élaborer et structurer une pensée, à mettre au point une idée. Enfin, l’ “association” : ces réseaux internes seraient un puissant levier d’association, au sens de la création de liens nouveaux. Les réseaux sociaux ont en effet été conçus pour stimuler et faciliter la génération de liens grâce à leurs fonctionnalités : la possibilité de rechercher des gens par centres d’intérêts communs, par nombre d’amis en commun, les suggestions automatiques de mise en relation, etc. Autant de possibilités absentes des annuaires, des bases de données, des mails ou encore des séminaires physiques.

Ces réflexions sur l’ “affordance” se situent principalement au niveau de l’usage individuel des outils, et permettent de comprendre quelles valeurs les individus peuvent percevoir dans leur utilisation. Cette analyse est utile, car elle permet de comprendre, voire de prévoir, le succès ou l’insuccès du déploiement de ces outils. Malheureusement, ces recherches, largement théoriques, ne sont pas encore complétées par des travaux empiriques permettant d’observer et d’apprécier les formes et l’intensité de l’adoption de ces outils par les utilisateurs, qui permettraient de valider ou invalider les intuitions théoriques sur les affordances. Ainsi, il est par exemple très difficile, faute de travaux empiriques, d’obtenir des données précises sur les taux d’utilisation des réseaux sociaux internes aujourd’hui. Par ailleurs, Ellison, Gibbs et Weber ont souligné la nécessité de ne pas se restreindre à une approche individuelle de l’affordance, et ont ainsi introduit la notion d’ “affordance collective”. Pour eux, il importe au moins autant de comprendre ce qu’un outil peut apporter à une organisation que de comprendre son apport aux seuls individus. Ainsi, c’est dans l’analyse des interactions entre affordances individuelles et collectives que peut se comprendre la dynamique de déploiement d’un outil qui a précisément une visée organisationnelle.

Mais de quelles “affordances collectives” parle-t-on ? Force est de constater qu’à ce stade, les réseaux sociaux d’entreprise ont principalement été envisagés sous l’angle de leur apport à l’échange d’informations ou de connaissances (Ellison, Gibbs, Weber 2015 ; Faraj *et al.*, 2016), mais sans que soit clairement établi s’il s’agissait de partages inscrits dans des logiques

d'exploitation (tel que fonctionnent majoritairement les communautés de pratique) ou au contraire dans des logiques d'exploration. Nous souhaitons ici traiter de la possible utilisation d'un réseau social d'entreprise pour animer l'exploration, particulièrement dans des univers très orientés vers l'exploitation. Ainsi, il s'agit de chercher en quoi, et à quelles conditions, un réseau social d'entreprise peut être un levier d'ambidextrie contextuelle.

1.2.3. Quels besoins de pilotage pour un processus d'innovation distribué et virtuel ?

Dans cet article, à travers l'étude d'une expérimentation menée chez TECHNIP une grande multinationale du secteur pétrolier, nous nous demanderons en quoi l'innovation de rupture peut constituer un usage potentiel pour les dispositifs tels que les réseaux sociaux internes, qui peinent à trouver jusque-là une "valeur" justifiant leur adoption par les salariés. Symétriquement, nous nous demanderons en quoi les réseaux sociaux internes peuvent contribuer à l'animation de processus d'innovation distribués. Notamment dans quelle mesure l'utilisation de ces médias très spécifiques ouvre de nouvelles perspectives quant à la question du "pilotage" de l'innovation ? En effet, il nous semble que la littérature dans le domaine de l'innovation est partagée entre, d'une part, des approches "distribuées", que l'on peut qualifier de "spontanéistes" ou de "*bottom-up*", dans lesquelles on peut ranger les démarches de type intrapreneuriat ou communautés de pratiques, qui se passent par définition d'un pilotage centralisé par la ligne managériale ; d'autre part, des approches d'innovation "volontaristes", ou "*top-down*", c'est-à-dire reposant sur un pilotage centralisé et serré (au besoin via une "méthode" ou un "processus"), mais qui passe généralement par le regroupement des individus, fut-il physique et temporaire (par exemple dans le cadre de "séminaires de créativité"), ou fonctionnel (au sein d'"entités innovation", de projets d'exploration (Lenfle, 2008), etc.). Même si cette opposition est sans doute réductrice, nous pouvons néanmoins affirmer que, compte tenu des principaux champs de force qui traversent la littérature sur le management de l'innovation, l'idée d'une ambidextrie contextuelle pilotée constitue une énigme, voire un paradoxe. Les réseaux sociaux d'entreprise constituent-ils alors une innovation susceptible d'abolir cette opposition entre approches distribuées/spontanées et regroupées/pilotées ? Cette question en amène inévitablement une seconde : que devient le "pilotage" dans le cadre d'un processus distribué reposant sur des modalités "virtuelles" d'échange ? Prend-il les mêmes formes qu'un pilotage de l'innovation "classique" ?

Ainsi, au regard de ces diverses interrogations notre question de recherche peut se formuler de la manière suivante : dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent-ils contribuer à la construction et au maintien d'une ambidextrie organisationnelle dans des contextes orientés "exploitation" ?

2. METHODOLOGIE

La problématique étant encore peu étudiée, nous avons réalisé une étude de cas à visée exploratoire (Yin, 2003) dans l'objectif d'observer et de comprendre ce que les réseaux sociaux d'entreprise pouvaient apporter à l'ambidextrie organisationnelle dans des organisations orientées "exploitation". L'enjeu d'une telle étude de cas est en particulier d'arriver à articuler différents "construits" (Eisenhard et Graebner, 2007).

Les auteurs ont pu étudier la préparation et la réalisation d'un "challenge" d'innovation de rupture chez TECHNIP une grande entreprise mondialisée de l'industrie pétrolière. Nous donnons le contexte général de l'entreprise et l'objectif du challenge organisé (2.1.) puis détaillons les données collectées et la manière dont elles ont été analysées (2.2.).

2.1. PRESENTATION GENERALE DU CAS

L'entreprise TECHNIP est une grande entreprise de l'industrie pétrolière d'origine française qui opère dans le monde entier à partir de 38 implantations. Employant plusieurs dizaines de milliers de personnes, elle a été initialement fondée pour exploiter des brevets industriels issus de la recherche, particulièrement dans les années 1950 et 1960. La stratégie de TECHNIP en découle d'ailleurs, car elle revendique un positionnement haut de gamme dans le but d'avoir des marges d'exploitation plus élevées qui couvrent les investissements consentis en Recherche et Développement.

Cependant, l'évolution de l'industrie pétrolière depuis les années 1980 est allée dans le sens d'une frilosité vis-à-vis de l'innovation de rupture. Tout d'abord, cette industrie porteuse de risques létaux et environnementaux a connu des accidents majeurs qui ont renforcé l'encadrement légal mais aussi la réticence des *majors* du pétrole à être précurseurs dans l'introduction d'innovations de rupture. Ensuite, le secteur s'est fortement financiarisé, à la suite de la libéralisation des marchés financiers et des vagues de fusion dans le secteur autour des années 2000, dans une industrie dont les marges sont historiquement élevées. En conséquence, le secteur devient moins favorable à des approches plus risquées pouvant entraîner des pertes d'exploitations lors de l'introduction de nouveaux produits ou procédés.

Enfin, plus récemment, la chute des cours du pétrole brut a mis en jachère des projets d'exploration. Pourtant, l'évolution engagée de l'industrie pétrolière soulève des enjeux d'innovation pour TECHNIP, avec la recherche de procédés moins coûteux et l'adaptation de ses produits à des exploitations en eaux marines très profondes (jusqu'à 3 000 mètres). Or, des managers de la R&D de l'entreprise s'inquiètent de la capacité de l'entreprise à répondre à ces défis, tandis que la priorité est mise au sein de la firme sur la capacité à livrer les projets actuels en respectant les contraintes de coût, de qualité et de délai.

Dans cet environnement très contraint, la direction de l'entreprise introduit en 2014 un réseau social d'entreprise, Yammer©, en sus d'autres outils de collaboration numérique (Sharepoint, Communicator). En 2015, le manager de l'innovation et des partenariats R&D élabore un événement utilisant le réseau social d'entreprise Yammer©. L'objectif est d'organiser un "Challenge d'innovation de rupture". Pour cela, le manager de TECHNIP va s'adjoindre les services d'un cabinet de conseil spécialisé dans les méthodes d'animation de l'innovation de rupture, STIM. Ce dernier n'a cependant jamais animé de challenge en ligne, et doit adapter sa méthode dans le courant de l'année 2015. La démarche retenue s'appuie sur la méthode KCP, dérivée de la théorie C-K (Hatchuel et Weil, 2009). Celle-ci propose d'organiser un processus de conception collective autour de trois phases : une phase de partage de connaissances (K), une phase de génération de concepts (C), et enfin une phase d'élaboration de propositions (P). Se déroulant généralement sur quelques jours, elle a été adaptée et sa version en ligne a pris la forme que nous allons nous attacher à décrire. Entre mars et mai 2016, le challenge en ligne s'est donc déroulé sur le réseau social Yammer©. 1 075 personnes se sont inscrites. Un thème a été retenu pour le challenge, il s'agit d' "inventer le pipeline du futur". Il s'est déroulé de la façon suivante :

- Phase 1 (7 mars au 29 mars 2016) : Phase de génération et partage de connaissances (K)
- Phase 2 (4 avril au 3 mai 2016) : Phase de génération de concepts (C)
- Phase 3 (9 au 21 mai 2016) : Vote pour les meilleurs concepts parmi 10 sélectionnés

Le challenge a été co-conçu et co-animé par le manager de l'innovation de TECHNIP et par deux consultants externes issus de STIM. Le choix a été fait d'un pilotage du processus d'innovation comme suit : la phase 1 est préparée très en amont (connaissance de l'industrie et des produits, orientation du thème du challenge) avec des propositions de thèmes pour nourrir les échanges et les réactions ; chaque semaine, l'équipe d'animation réalise une

synthèse des échanges et des points importants en une page ; durant la phase 2, l'équipe intervient régulièrement pour accompagner les personnes dans l'élaboration de leurs concepts, que ce soit sur le fil de discussion "ouvert" ou à travers des discussion en messagerie privée. Pour aider à mobiliser les salariés, une vingtaine d'"ambassadeurs" du challenge sont recrutés dans différentes entités : leur mission est de faire connaître le challenge dans leurs départements après une formation de deux heures.

En amont du challenge, les objectifs assignés sont les suivants : tout d'abord, générer à court terme des idées en rupture sur la conception des pipelines² ; dans une perspective de moyen terme, une évolution du rapport des personnels à l'innovation de rupture, dans le sens d'une plus grande sensibilisation aux enjeux et aux méthodes, est attendue ; enfin, le challenge d'innovation est vu comme un moyen d'augmenter l'usage du réseau social d'entreprise.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Une équipe de trois chercheurs (les auteurs) a été intégrée au dispositif du challenge, dans le but d'évaluer ce que pouvait produire un tel challenge d'innovation via un réseau social d'entreprise. Celle-ci a donc réalisé une étude de cas et a mis en œuvre une méthodologie mixte pour cerner l'objet de recherche dans le cadre d'une expérimentation d'un dispositif.

Les données produites l'ont été de manière longitudinale, en amont, pendant et après la réalisation du challenge d'innovation.

En amont du challenge, l'équipe de recherche a mené un travail de compréhension de l'entreprise, de son activité et de ses enjeux. 11 personnes ont été interviewées lors de 10 entretiens d'une durée d'une heure à trois heures. Les personnes interviewées ont été sélectionnées avec le manager de l'innovation qui jouait un rôle de "key informant" (Yin, 2004) : il s'agissait de managers dans le domaine de la R&D et de managers à l'interface entre les aspects technologiques et commerciaux. Un site de production de l'entreprise a également été visité. Une première revue de littérature sur les réseaux sociaux d'entreprise a été réalisée durant la même période. Cette première phase de découverte de l'environnement et des enjeux a fait l'objet d'un rapport interne remis à l'entreprise et discuté en comité de pilotage.

² Les idées en rupture sur la conception des pipelines pouvant potentiellement modifier les modes de fabrication, les méthodes d'installation, les usages mais aussi le business model des pipelines.

Pendant la phase de déroulement du challenge, afin d’observer et de caractériser les effets sociaux et organisationnels de ce dernier, nous avons élaboré un dispositif de collecte de données appuyé sur 5 sources.

2.2.1. Suivi quotidien du Challenge en ligne

Dotés de comptes Yammer©, nous avons pu suivre quotidiennement, en observateurs non-participants, le déroulement du challenge. Cela permettait tout d’abord de suivre son évolution factuelle, d’en saisir les caractéristiques et les contraintes spécifiques. Nous avons également accès à des groupes de “back-office” dans lesquels échangeaient les “ambassadeurs” et les animateurs ainsi qu’entre les animateurs. L’outil conservait les fils de discussion et permettait d’y retourner à tout moment. Cette observation a nourri l’élaboration de nos guides d’entretien et d’une enquête en ligne.

2.2.2. Entretiens hebdomadaires avec l’équipe d’animation

Il a été décidé en amont du lancement du Challenge d’interviewer chaque semaine les 2 parties de l’équipe d’animation, le responsable innovation de TECHNIP pour la vision interne et les consultants pour une vision externe et comparative. Ces entretiens parallèles ont été réalisés durant les 11 semaines du Challenge, pour une durée hebdomadaire allant de 20 minutes à plus de 50 minutes pour chacun des deux entretiens, soit plus de 9h d’entretiens en tout (Tableau 1).

Tableau 1. Entretien de suivi du challenge avec les animateurs

N° entretien de suivi (ES)	Etape du challenge correspondante	Personne interrogée
ES1	Fin sem. 1. de phase partage de connaissances	Animateur externe 1
ES2		Animateur interne
ES3	Fin sem. 2. de phase partage de connaissances	Animateur externe 2
ES4		Animateur interne
ES5	Fin sem. 3. de phase partage de connaissances	Animateur externe 1
ES6		Animateur interne
ES7	Fin sem 1. de phase de génération de concepts	Animateur externe 1
ES8	Fin sem 2. de phase de génération de concepts	Animateur externe 1
ES9	Fin Sem 3. de phase de génération de concepts	Animateur externe 1
ES10		Animateur interne
ES11	Entretien post-comité de sélection des concepts	Animateur externe 2
ES12	Entretien début phase de vote	Animateur externe 2
ES13	Entretien fin de phase de vote	Animateur externe 1

Les entretiens étaient construits en deux temps : tout d'abord un récit relativement opérationnel et commenté de ce qu'il s'était passé et du travail d'animation. Ensuite la discussion était plus orientée sur l'interprétation de ce qu'il se passait, les aspects surprenants, inquiétants, à surveiller, les faits marquants... L'enjeu était d'une part de nous aider à bien comprendre ce qui pouvait se passer autour et derrière le fil de discussion Yammer et le rôle que pouvait y jouer l'équipe d'animation. D'autre part, ces entretiens préparaient l'élaboration des entretiens et du questionnaire d'évaluation en fin de Challenge.

2.2.3. Entretiens post-challenge

A la fin du Challenge, notre travail s'est concentré sur l'évaluation de l'expérience vécue par les utilisateurs et leur regard sur les apports et limites du challenge, et de manière plus générale pour l'avenir de l'innovation chez TECHNIP. Nous avons réalisé une série d'entretiens ciblés avec des acteurs du Challenge aux profils diversifiés, tant par leur localisation que par leurs rôles et leur activité lors du Challenge. L'enjeu était de recueillir par des données qualitatives approfondies l'expérience et les déterminants de la participation et de l'animation en ligne et en dehors de Yammer©. Le choix s'est fait en relation avec les animateurs du Challenge et en s'appuyant sur nos observations en ligne. 10 personnes ont été sélectionnées. 5 d'entre elles étaient des ambassadeurs du Challenge, avec des niveaux d'investissement contrastés. Nous avons également ciblé des personnes ayant été très actives dans l'animation et les échanges ou par leurs contributions remarquées. Enfin nous avons inclus des personnes ayant peu ou pas participé. L'ensemble des personnes contactées a accepté de répondre à notre sollicitation. Les entretiens ont été menés entre le 11 mai et le 23 juin 2016. Ils ont duré entre 20 minutes et 1h30. Les entretiens ont été retranscrits et ont fait l'objet d'un codage thématique émergent (Huberman et Miles, 1991).

2.2.4. Questionnaire en ligne post-challenge

Nous avons également élaboré un questionnaire dont la structure de questionnement suivait celle des entretiens semi-directifs. L'objectif était de pouvoir quantifier un certain nombre d'aspects du déroulement du Challenge. Des plages d'expression libres ont également été introduites afin de collecter le maximum d'informations ouvertes au regard du caractère expérimental de ce premier challenge. Le questionnaire a été administré depuis la plateforme Qualtrics. Il a été envoyé par l'animateur interne à 4 194 adresses e-mail TECHNIP : 51 adresses n'étaient pas valides, soit une sollicitation de 4143 personnes. Une relance a été

effectuée 10 jours après, uniquement sur les 1 075 membres du groupe Yammer© des inscrits au Challenge. 319 réponses ont été reçues dont 68 par des personnes n'ayant pas participé au Challenge et donc 251 ayant participé au Challenge. Ceci fait un taux de retour sur l'ensemble de la population contacté de 7,7% ce qui est peu surprenant puisqu'une bonne partie de cette population n'avait pas marqué d'intérêt pour le Challenge. Le taux de retour des personnes ayant participé au Challenge est très correct : 23,34%, soit 251 réponses de participants sur 1075 inscrits au challenge.

2.2.5. Etude des données d'analyse Yammer©

Il a été possible de récupérer des données de suivi de l'activité du Challenge sur Yammer©. La totalité des messages postés sur le groupe Yammer© du Challenge ont été extraits sur la durée de ce dernier, soit 1 826 messages échangés, par un total de 218 individus actifs (sur 1075 inscrits au challenge). A partir des données extraites, nous avons codé le rôle dans le challenge de l'émetteur du message (animateur, "ambassadeur", participant) et la localisation des messages. Enfin, nous avons procédé à un codage de l'ensemble des messages selon la nature dominante de leur contenu : socialisation, savoir général, proposition ou développement d'un concept, savoir relatif à un projet interne, ou savoir relatif à un projet externe.

3. RESULTATS

3.1. UN ESPACE DE REPERAGE ET DE MOBILISATION DES PROFILS INNOVATEURS

L'expérience menée par TECHNIP peut dans un premier temps être analysée comme la création d'un nouvel espace temporaire de repérage et de mobilisation des profils d'innovateurs répartis dans les différentes entités d'ingénierie de l'entreprise (26 pays sont concernés à travers le monde). Comme nous l'avons indiqué plus avant, l'organisation du challenge avait conduit à repérer les individus en charge d'assurer trois rôles différenciés : un rôle d'animateur en charge de l'animation globale du challenge, un rôle d'ambassadeur en charge de la promotion du challenge auprès des équipes et d'une participation active en termes de contenu et un rôle de simple participant. Sur les 1075 membres du challenge, 218 individus ont été actifs (les individus sont qualifiés d'actif à partir du moment où ils ont posté au minimum un message) soit 20% de participation. Les individus actifs ont posté 8,4 messages en moyenne sur toute la période du challenge sachant que l'écart type est élevé

(25,8). L'analyse des messages postés par chacun des rôles met en évidence que sur les 1826 messages postés lors du challenge 23,8% sont le fait des animateurs, 15,4% sont le fait des ambassadeurs et 60,8% sont le fait des participants. Il apparaît également que 80% des animateurs ont été actifs avec une moyenne de 108,8 messages par animateur actif contre 52% des ambassadeurs (avec une moyenne de 9,7 messages par ambassadeurs actifs) et 19% pour les participants avec 5,6 messages en moyenne. Notons que les chercheurs n'apparaissent pas comme actif du fait de leur rôle d'observateur. La proportion d'individus actifs et le nombre moyen de messages postés par rôle est conforme à ce que l'on pouvait attendre. Les animateurs ont des moyennes plus élevées que les ambassadeurs, eux-mêmes ayant des moyennes plus élevées que les participants. L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans le tableau 2.

Tableau 2. Messages échangés par émetteurs lors du challenge

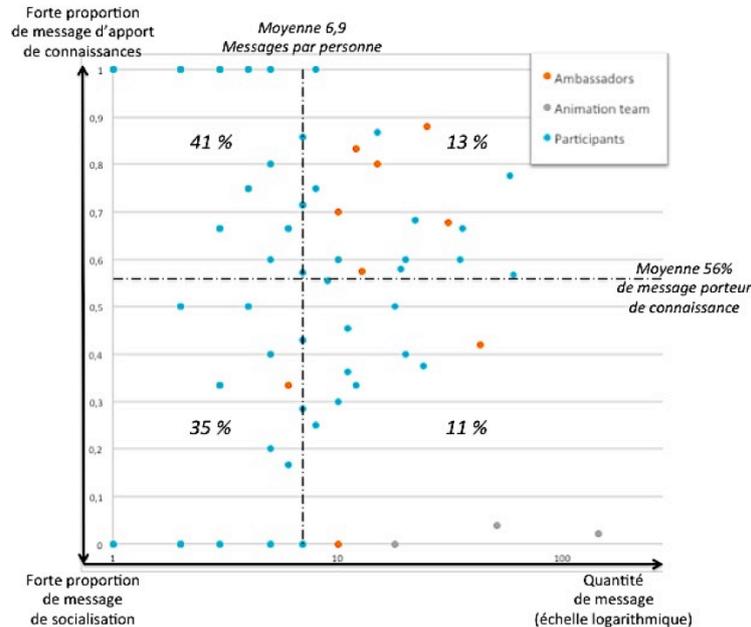
		Total	Animateur	Chercheur	Ambassadeur	Participant
Nombre	Message	1826	435	0	280	1111
Nombre d'individu	Individu actif	218	4	0	15	199
	Individu inactif	857	1	3	14	839
	Total des individus	1075	5	3	29	1038
% d'individus actifs		20%	80%	0%	52%	19%
Nombre de message moyen	Sur l'ensemble des individus	1,7	87,0	0,0	9,7	1,1
	Sur les individus actifs	8,4	108,8	-	18,7	5,6
	Ecart-type sur les individus actifs	25,8	148,0	0,0	19,7	12,2

Une analyse de la nature des messages postés lors de la première étape d'échange de connaissance permet de mieux comprendre le comportement des différents rôles. La lecture exhaustive des différents messages postés révèle en effet que 46% d'entre eux sont des messages de "socialisation". Nous entendons par message de socialisation des messages de types salutation, présentation de soi, amabilité... qui n'ont pas pour objet de soumettre de nouvelles connaissances mais de nouer ou d'entretenir une relation. Il s'agit également de messages sans apport de connaissances nouvelles mais rappelant l'existence d'un message antérieur qui, lui, en était porteur. Les 54% de messages restants se répartissent de la manière suivante : 18% sont des messages apportant des connaissances générales (information sur l'existence d'une solution technique, existence d'un brevet, ...), 28% sont des messages proposant des nouveaux concepts nécessitant d'être explorés plus avant pour vérifier leur intérêt et leur faisabilité ; enfin les messages restants font référence à des projets existants (2% pour les projets internes à l'entreprise, 6% pour les projets externes). Cette analyse de la nature des messages postés révèle des comportements intéressants. Les animateurs n'ont

participé qu'en termes de socialisation et de classement de l'information, ce qui est conforme à la règle qu'ils s'étaient eux même fixés. Les messages des autres participants ont consisté en apport de connaissances à hauteur de 67%. Cela met en évidence que les échanges durant le challenge ont été une occasion de partager un contenu dense et riche.

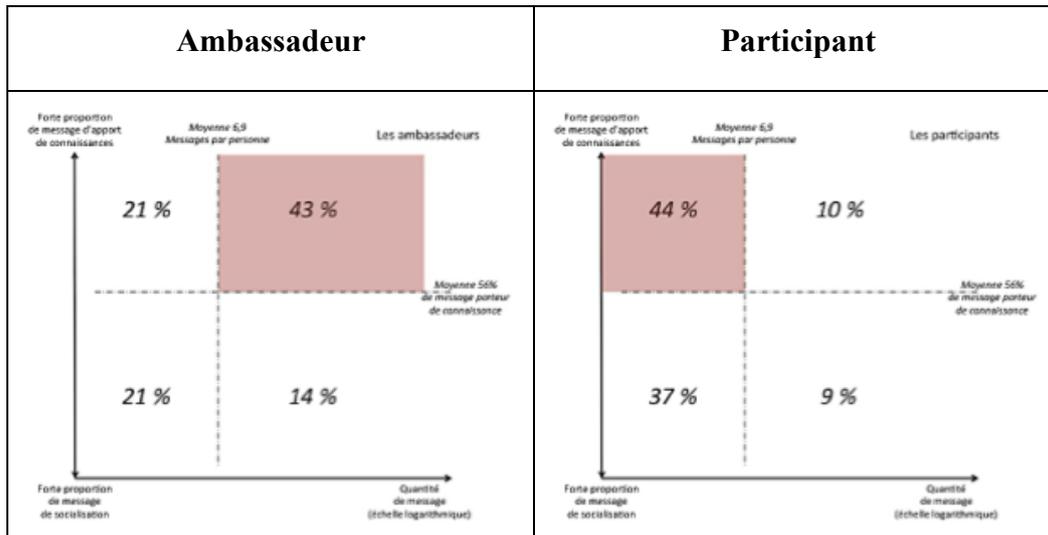
Le croisement du nombre de messages postés par individu et de la nature de ces messages (messages d'apport de connaissance / messages d'apport de connaissance et de socialisation) permet de repérer différents types de comportements quant à l'usage que font les individus du réseau social d'entreprise. La figure 1 ci dessous positionne les différents participants du challenge sur deux axes. Le premier en abscisse représente le nombre de messages postés par l'individu. Le second en ordonnée représente la proportion de messages véhiculant un apport de connaissance (en opposition aux messages de socialisation). Les différents rôles sont repérés par un code couleur (les animateurs en gris, les ambassadeurs en orange et les participants en bleu). Le nombre de message moyen par personne (6,9) et la proportion moyenne de message porteur de connaissance (56%) nous permettent de repérer quatre grands types de contributeurs : les individus qui postent une faible quantité de messages avec peu de contenu peuvent être qualifiés d'observateurs. S'ils participent bien aux challenges ils n'ont pas une implication très visible. Ils représentent 35% des individus actifs du challenge. Les individus qui postent une quantité faible de messages dont la teneur en connaissance est élevée peuvent être qualifiés de producteurs ponctuels (41%). S'ils interviennent peu, leur apport en terme de connaissance peut être crucial. Les individus qui postent de nombreux messages avec un fort apport de connaissance sont les producteurs intensifs (13%). Ces individus sont les plus impliqués dans le challenge. Ils se révèlent à l'organisation comme des innovateurs à fort potentiel. Viennent enfin les individus postant de nombreux messages avec un faible apport de connaissance (11%). Ces individus sont les socialisateurs du challenge par leur action de socialisation et d'orientation des échanges vers les messages postés par d'autres (qu'ils soient repérés ou non comme tel par l'organisation formelle).

Figure 1. Positionnement des individus selon la nature et le nombre de messages émis



Ainsi, nous avons repéré quatre “postures” distinctes (observateur, producteur ponctuel, producteur intensif et socialisateur). Le croisement de ces postures avec les rôles d’ambassadeur, d’animateur ou de participants est instructif. Si les individus qui ont un rôle d’animateur se comportent à 100 % comme socialisateurs, l’analyse du comportement des ambassadeurs et des participants met en évidence que 43% se comportent comme des producteurs intensifs (ce que l’on pouvait attendre du fait de la sélection opérée), mais surtout que 44% des participants se comportent comme des producteurs ponctuels et 10% comme des producteurs intensifs. Le challenge a ainsi permis de repérer plus d’une centaine d’individus répartis à travers le monde en capacité de contribuer fortement et immédiatement aux réflexions sur l’innovation de rupture de l’entreprise. Sur cette centaine de personne, une vingtaine est en mesure de se mobiliser immédiatement et intensément en contribuant par un important apport de connaissance, soit plus que le nombre d’ambassadeur initialement repéré. Ces éléments sont synthétisés dans la figure 2 ci dessous.

Figure 2. Comportements des acteurs par rôle



Les sujets partagés par les participants ont été jugés pertinent par 79% des acteurs du challenge. Pour 90% des participants, le challenge a permis de découvrir de nouveaux sujets. 85% les considère comme utile à l'activité économique et commerciale mais 58% ne considèrent pas qu'il y ait eu d'apprentissage utile pour l'activité quotidienne. Ce résultat est cohérent avec le thème de l'innovation de rupture. Le fait d'avoir un espace pour penser "out of the box" et l'avenir de TECHNIP dans 10 ou 20 ans a été particulièrement apprécié. La dimension mondiale du challenge a contribué à stimuler en permanence le flux d'échange. Pour certains acteurs le challenge est même devenu « addictif ». Ce caractère a été catalysé par la possibilité d'utiliser les Smartphones en dehors des heures de travail. Le questionnaire indique que les acteurs du challenge se sont mobilisés entre 30 minutes et une heure par semaine pour 50% d'entre eux ; 19 % se sont mobilisés entre une heure et 3 heures par semaine et 8% se sont mobilisés plus d'une heure par jour. Certains producteurs intensifs se sont pris au jeu et ont formé le noyau dur qui a contribué à la dynamique de fond des échanges. Malgré tout, la population impliquée est restée très technique et la participation pour les non ingénieurs ou scientifiques est apparue compliquée et souvent limitée. Le suivi des échanges intenses rend difficile un décrochage temporaire du fait du nombre trop important des messages non lus qui s'accumulent et du coût de reprise. Peu de personnes ont eu dans leur mission formelle de participer au challenge ce qui a soumis celles-ci aux aléas de leur activité courante (autres projets, formations, congés, ...).

L'ensemble de ces éléments sur la participation active au challenge (producteur ponctuel, intensif et socialisateur) ne doit pas masquer l'importance des observateurs, que ce soit ceux qui se sont révélés par quelques messages ou ceux qui ont été complètement silencieux.

3.2. LE REPERAGE D'UNE MOITIE "LISEUSE"

Les réponses au questionnaire indiquent que 40% des répondants n'ont pas posté de message mais ont lu les messages échangés par les autres participants. Outre l'importance et l'aspect positif pour l'entreprise du fait que ces personnes se tiennent informées des échanges de connaissances, la seconde étape du challenge, la génération de concept, va mettre en évidence leur contribution concrète. Lors de cette étape 10 concepts ont été sélectionnés autour desquels des équipes de sont constituées (composées en moyenne de 4,6 personnes avec un écart type de 1,4). En tout, 33 personnes se sont impliquées sur l'ensemble des équipes. Notons que certains collaborateurs pouvaient appartenir à plusieurs équipes et que 24 d'entre eux n'avaient qu'une seule équipe d'appartenance. Les équipes étaient composées de 76% de participants et de 24% d'ambassadeurs. Selon les profils de comportement explicités plus haut, nous constatons que 50% des membres des équipes sont d'anciens "observateurs", 20% d'entre eux ne s'étant même pas manifestés lors de la première phase du challenge. La composition des équipes selon le comportement des individus lors de la première étape. Le tableau 3 indique l'origine des membres qui composent les différentes équipes.

Tableau 3. Origine des membres des équipes de la Phase 2 du challenge selon leur comportement lors de la Phase 1

Observateur pur	Observateur	Producteur ponctuel	Producteur intensif	Socialisateur
20%	30%	9%	9%	33%

La transparence du processus permise par le réseau social d'entreprise et les principes d'animation ont rendu possible l'observation en retrait d'un nombre important d'individus. Ces individus ont constitué autant de ressources de réserve lorsqu'il a finalement fallu contribuer sur les concepts sélectionnés.

Par rapport aux processus d'innovation organisés physiquement (travail des "entités innovation", séminaires de créativité, brainstormings, etc.), cette possibilité offerte à

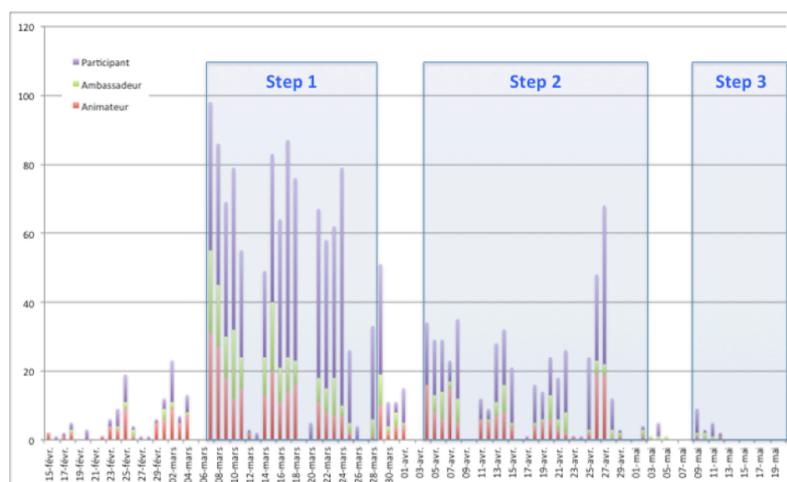
n’importe qui de suivre les échanges librement constitue une différence majeure. D’une certaine manière, grâce aux réseaux sociaux d’entreprise, les processus d’innovation peuvent devenir plus “transparents”, disposer d’une “vitrine” exposée au regard de l’ensemble des collaborateurs, sans qu’il soit nécessaire d’organiser une “communication” ad hoc. Ainsi, si, comme nous allons le voir dans les parties qui suivent, le réseau a en partie échoué à inclure activement au-delà d’un cercle limité de “passionnés” de l’innovation (voir section 4 des résultats), l’identification de cette “moitié silencieuse” mais attentive montre que les réseaux sociaux rendent possible des formes d’”inclusion restreinte” des collaborateurs. Cela peut se révéler bénéfique dans la perspective d’un “changement des mentalités” souhaité par l’entreprise vers une plus grande sensibilisation aux questions d’innovation.

3.3. LES RAISONS D’UN PILOTAGE INTENSIF PENDANT LE DEROULEMENT DU CHALLENGE

Les entretiens de suivi réalisés avec les animateurs du challenge (cf. 2.2.2.) ont permis de mettre en évidence et de comprendre les besoins de pilotage associés aux différentes phases du processus.

La phase 1 dite d’échange de connaissance est, de loin, celle qui a donné le lieu au plus grand nombre de contributions des animateurs, comme l’illustre la figure 3 ci-dessous, qui indique le nombre de posts par journée tout au long du challenge :

Figure 3. Histogramme des messages postés par jour et par rôle



Au-delà de l’effet de nouveauté et de curiosité suscité par le challenge, il semble que la large participation au cours de cette phase peut s’expliquer, selon les termes formulés par les animateurs dans les entretiens de suivi, par un effet “bac à sable”, qualifié de “libérateur”

(ES3) où les collaborateurs viennent avec des motivations variées : faire passer des messages, saisir l'occasion de diffuser des connaissances "en stock", se montrer, etc. Du fait de ce caractère exutoire, la discussion s'est présentée, durant cette période, de façon relativement abondante et désordonnée. Elle a donc engendré un important travail que nous pouvons qualifier de travail de domestication de la discussion. Nous avons identifié, à travers les entretiens, trois raisons principales qui rendaient nécessaire et intensif ce travail de domestication.

Il s'agit d'une part de "régler le robinet" (ES1) du flux des messages, en termes quantitatifs : il faut faire en sorte d'entretenir un rythme soutenu à la conversation, afin de tenir en haleine les participants et leur donner envie de revenir régulièrement, tout en évitant de les « noyer » sous l'abondance et le désordre des débats, ce qui pourrait avoir un effet décourageant. Notons ici que les animateurs se sont heurtés à une limite technique du logiciel utilisé, et que l'on retrouve régulièrement dans les différentes versions de réseaux sociaux d'entreprise, qui est l'unicité du fil de discussion, qui oblige donc à un travail important de « gestion du haut de la pile », afin de faire en sorte que certains sujets ne soient pas oblitérés.

Le second enjeu majeur rendant nécessaire un travail de pilotage serré est celui du degré de liberté à accorder aux participants : si l'esprit d'une démarche d'innovation collaborative distribuée est bien de miser sur les effets positifs en termes de créativité d'une certaine latitude d'action et de réflexion des acteurs, nous avons observé un challenge lui-même inspiré par une méthode d'innovation (KCP) qui repose sur un pilotage important. L'enjeu pour les animateurs était donc de créer les conditions d'une liberté encadrée, ce qui nécessitait des interventions multiples pour filtrer en partie le contenu posté, pour l'orienter à intervalles réguliers sans pour autant l'enfermer dans des voies trop restreintes.

Qualitativement, le troisième "dosage" à opérer est celui de la technicité des discussions. Il n'était pas surprenant, dans une entreprise tournée vers l'expertise technique, de constater un tropisme naturel vers des discussions très techniciennes. Et ce d'autant plus que la forte implication des experts techniques dans le Challenge atteste, selon les animateurs, de l'absence d'une "arène d'échanges" (ES4) sur des sujets d'expertise au sein de l'entreprise. Mais trop de technicité pouvait aller à la fois contre l'ambition fédératrice du Challenge (certains acteurs éloignés de la technique pouvant se sentir exclus par des discussions jugées ésotériques), autant que contre l'impératif d'innovation, puisque l'enfermement dans la "zone

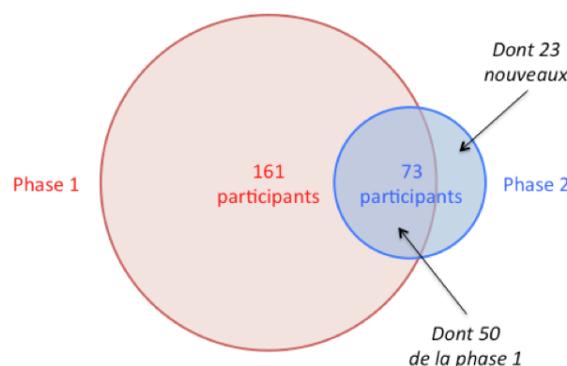
de confort” (ES2, ES4) de l’expertise établie de l’entreprise peut provoquer des inhibitions de l’originalité des propositions.

Rythme, liberté et technicité de la discussion constituent donc les trois paramètres sur lesquels les animateurs ont été amenés à jouer quasiment en continu pour faire en sorte que la phase de partage de connaissances atteigne son double objectif d’impulsion d’une large participation et de stimulation de l’originalité des propositions. Cela a eu pour conséquences que l’animation de ces trois semaines s’est révélée être particulièrement chronophage, mais aussi une occasion d’apprentissage intense de la part de l’équipe d’animation (du fait, rappelons-le, de la nature expérimentale du dispositif mis en place).

Au cours de la deuxième phase de challenge, tournée vers la formulation de concepts en rupture, trois principaux enjeux en matière de pilotage sont apparus.

Le premier concerne la gestion d’une tension entre l’approfondissement des discussions, tant de leur technicité que de leur niveau de rupture par rapport à l’univers de TECHNIP, et l’ambition fédératrice du challenge. Au cours de cette phase en effet, les collaborateurs réunis en équipes doivent pousser assez loin une réflexion, puisque le but est de produire des concepts en rupture. Le risque est alors, du fait de l’ouverture du challenge à l’ensemble des collaborateurs, un décrochage de ceux n’ayant pas le bagage pour suivre les discussions. Même si, de l’aveu des animateurs, la possibilité de coupler dialogue public sur le fil principal et dialogue privé dans les messageries associées, permet une atténuation de cette tension, il est indéniable que celle-ci explique en partie la baisse d’activité globale relevée par rapport à la première phase. La deuxième phase a en effet donné lieu à un resserrage progressif autour d’un « noyau dur » de participants (malgré l’arrivée d’un nombre non négligeable de “nouveaux”) cf. figure 4 ci dessous :

Figure 4. Nombre de participants au challenge selon les phases



Notons enfin que, pour l'équipe d'animation, le travail s'est présenté ici sous la forme d'un double pilotage fil public/messagerie privée, qui s'est avéré également très chronophage.

Le second défi fut la difficulté (exprimée à plusieurs reprises dans les entretiens de suivi avec les animateurs) à impulser un véritable esprit "collaboratif" et "ouvert" dans le travail d'élaboration des concepts. Le choix avait été fait, en effet, d'organiser cette phase sous la forme d'un concours, avec la constitution de start-ups virtuelles. Ce choix d'une "gamification" s'est révélé payant, car les participants se sont réellement "pris au jeu" (ES7), ce qui a permis d'atteindre (voire de dépasser) les attentes initiales en matière de nombre et de qualité des concepts (ES12). Néanmoins, l'aspect compétitif a semblé, *in fine*, prendre le pas sur l'aspect collaboratif, dans la mesure où très peu d'acteurs hors des équipes réagissaient spontanément aux propositions des autres. L'élaboration des concepts a donc été portée exclusivement par chaque équipe, là où il aurait peut-être été préférable, dans l'esprit d'un "changement des mentalités" et d'un décloisonnement souhaités pour favoriser l'innovation de rupture, qu'elle l'eût été de façon plus ouverte.

Le dernier point concerne les prolongements de la vie du challenge hors du réseau social. Les équipes constituées ont en effet principalement travaillé à l'élaboration des concepts via des interactions hors-ligne (par mail, téléphone, réunions physiques, etc.). Cela est un signe d'atteinte des objectifs du challenge innovation, dont la portée a débordé le simple espace du réseau social. Mais c'est aussi une difficulté pour l'équipe d'animation, puisque de ce fait, des pans de l'activité ont échappé à son contrôle et à son pilotage. Ceci constitue une différence majeure avec les séminaires d'innovation en présentiel, dont le format permet un pilotage quasi-exhaustif et donc une conformation à la méthode.

3.4. ATTENTES CIRCONSPECTES : SUITES, TEMPS, IMPLICATION DU MANAGEMENT

De façon générale, l'appréciation du challenge par les participants à travers le cadre du questionnaire, mais aussi des entretiens post-challenge (cf. collecte des données) révèle, d'un côté, de nombreux motifs de satisfaction et d'intérêt, mais relève également des limites, que ce soit quant à la dynamique du challenge lui-même, ou quant aux suites à donner à la mise en place d'un tel dispositif.

Globalement le challenge a été très apprécié par les participants. Il leur a notamment permis d' "échanger avec de nouveaux collègues" pour 64% d'entre eux, dimension fédératrice et

socialisatrice qui constitue un axe premier de satisfaction. Les commentaires libres du questionnaire indiquent que les propositions issues du challenge sont jugés comme “intéressantes”, “riches” avec un “potentiel de valeur”, bien que certains les jugent trop concrètes, ou au contraire trop irréalistes. La coexistence d’appréciations aussi opposées ne doit cependant pas surprendre dans le cadre d’une expérimentation ouverte à des profils aussi variés. Les participants ont particulièrement apprécié le caractère “ludique” du challenge. Le partage d’idées, les sujets traités ont également été une source de satisfaction tout comme l’exposition de l’expérience. Les points susceptibles d’être améliorés, toujours du point de vue des participants concernent en premier lieu le temps disponible pour participer au challenge, avant l’ajustement de sa durée (trop long ou trop court suivant les réponses) et le périmètre trop étroit du sujet traité. L’interface de Yammer n’est guère appréciée par les participants quant à son ergonomie, mais elle n’a pas été pour autant un facteur d’empêchement majeur de la participation, à la différence de la disponibilité en temps, et de l’implication du management.

Nous avons eu la chance de recueillir un taux étonnamment élevé de répondants au questionnaire n’ayant pas participé activement au challenge. En effet, comme nous l’avons indiqué, sur 319 répondants, 68 ne se sont pas inscrits au challenge et 117 se sont inscrits mais n’ont pas activement participé. Cet accès au point de vue des non-participants et à leurs motivations constitue une ressource essentielle pour comprendre les limites d’un tel dispositif. Il révèle en premier lieu que le “manque de temps” est revenu, de loin (59%), comme point bloquant pour la participation, contre 17% par exemple pour le “manque d’intérêt” ou 14% pour une complexité excessive du sujet. Dans les causes de non- ou de faible participation aux différentes étapes (phase 1, phase 2), le facteur du manque de temps revenait également de façon récurrente. Ce point bloquant du “temps” ou de la “charge” de travail est à mettre à relation avec un second motif important de non-participation, ou plus généralement d’insatisfaction par rapport au challenge, qui est la question de l’implication de la ligne hiérarchique, et plus largement des incitations données aux collaborateurs par ceux qui les encadrent quotidiennement. Sur ce point, le questionnaire et les entretiens soulèvent un constat paradoxal : parmi les participants intensifs, peu mobilisent l’incitation par la ligne hiérarchique comme une cause importante de leur participation, en tous cas relativement à d’autres causes (goût pour l’innovation, curiosité...) comme le montre la figure 5 :

Figure 5. Les motivations à la participation

5. What did motivate your participation?

#	Réponse	Barre	Réponse	%
1	Strong expectations towards innovation management		55	45%
2	Opportunity to share/discuss my ideas/works		67	55%
3	Curiosity		69	57%
4	Managerial support		19	16%
5	Socialization perspective in the company		24	20%
6	Other / free comment		5	4%

De l'autre côté, le manque de soutien de la ligne hiérarchique (que ce soit au travers d'encouragements informels à participer, voire de mesures spécifiquement prises pour inciter à participer, par exemple à travers l'intégration formelle dans les objectifs du collaborateurs) a constitué une entrave à la participation, du point de vue de ceux qui sont restés "aux marges" du challenge mais auraient probablement pu s'y engager s'ils avaient senti un soutien plus appuyé. En résumé : la participation doit peu à l'implication du management, mais la non-participation doit beaucoup à l'absence d'implication du management ! Il n'est pas évident d'interpréter ce paradoxe apparent, mais il renseigne au moins sur un fait : de façon générale, la ligne hiérarchique de l'entreprise s'est très peu investie (à l'exception des ambassadeurs désignés) dans la promotion et le bon déroulement du challenge, elle n'a pas joué le rôle de courroie de transmission et de facilitation qu'elle aurait pu jouer. Nous pouvons donc dire que les participants actifs au challenge l'ont été (à quelques exceptions près, 19 d'entre eux soulignant que le soutien de la ligne managériale avait été un déterminant important de participation) malgré leur hiérarchie. On peut émettre l'hypothèse que, dans ce contexte, ceux ayant activement participé étaient, soit des gens moins contraints que d'autres par les projets en cours (hypothèse faiblement étayée par les entretiens qualitatifs), soit de véritables "passionnés" de l'innovation qui ont trouvé, à travers le challenge, un "espace" pour exprimer leur tropisme en faisant fi de l'opinion de leurs managers.

Il apparaît donc ainsi que si "ambidextrie contextuelle" il y a eu, ce fut essentiellement sur un périmètre restreint à un "noyau dur" de passionnés de l'innovation ayant enfin trouvé un terrain de "jeu". On ne peut que constater l'échec du challenge à étendre le périmètre de cette ambidextrie au-delà de ce "noyau dur" (qui se resserrait, de plus en plus, à mesure que le challenge avançait dans le temps, comme l'indiquent les chiffres d'évolution dans le temps de la participation). L'idée d'une possible ambidextrie contextuelle "universelle" n'est donc pas soutenue par cette expérimentation, en tous cas pas en l'absence de l'instauration d'un climat propice instauré activement par la ligne managériale, par une attitude a minima "tolérante", au

mieux “incitatrice”. Il semble ainsi que l’introduction d’un outil ad hoc ne suffit pas en elle-même, si elle n’est pas prolongée par un engagement du management, faute de quoi l’ambidextrie ne peut être que très partielle. Ce qui n’a pas empêché, néanmoins, le fait qu’un large public “silencieux” suive passivement le déroulement du challenge, comme nous l’avons vu précédemment.

Notons pour finir que les entretiens post-challenge ont soulevé un point important quant aux attentes soulevées pour le “noyau dur” d’innovateurs potentiels que le challenge a permis de repérer et mobiliser. Il est important que l’expérience d’une ouverture de TECHNIP vers des sujets en rupture n’en reste pas au statut d’un *one shot*”, afin d’éviter que les attentes suscitées par le challenge ne soient déçues au risque de générer des frustrations et de renforcer un certain scepticisme exprimé quant au fait qu’il ne s’agisse qu’une parenthèse dans le “*business as usual*”.

4. DISCUSSION

4.1. VERS UNE “EXPLORATION DISTRIBUEE EVENEMENTIELLE” PAR RESEAU SOCIAL D’ENTREPRISE

L’entreprise TECHNIP a fait le choix pour cette expérimentation d’un usage “événementiel” de son réseau social d’entreprise sous la forme d’un challenge d’innovation de rupture. Cette démarche semble avoir eu plusieurs vertus. La première est d’avoir largement augmenté le nombre d’usagers du réseau social. Or il a été établi que l’adoption de tels outils demandait un délai d’appropriation pour arriver à des usages identifiés et courants (Li, 2015 ; Riemer, Overfeld *et al.*, 2012). L’événement a atteint son objectif quantitativement de ce point de vue. Relativement aux usages, une double interprétation est apparue via le traitement des données recueillies. Tout d’abord, les contributions à fort contenu de connaissances sont issues d’un groupe restreint d’une trentaine d’individus, le “noyau dur” du challenge d’innovation. Cette observation va dans le sens de ce qui a pu être observé dans des communautés physiques, telles que les communautés de pratiques, ou dans des espaces virtuels. Les individus de ce “noyau dur” illustrent la possibilité d’utiliser, pour certaines personnes très motivées, le réseau social dans ce contexte pour renouer avec une ambidextrie contextuelle. En ce sens, le réseau social apparaît comme un média qui offre une possibilité d’accès facilité à un espace d’innovation.

Toutefois, cette remarque ne doit pas masquer des effets importants pour la compréhension des processus d'exploration dans des univers très contraints par le primat de l'exploitation. Des échanges multi-localisés, entre différents continents et différentes disciplines, ont eu lieu et se sont traduits dans quelques cas par des propositions élaborées avec des participations d'experts sollicités dans des départements éloignés et qui ne coopèrent pas habituellement. La visibilité offerte par ce challenge soutenu par le *top management* de l'entreprise est une des premières explications, rejoignant ainsi une des caractéristiques propres aux réseaux sociaux d'entreprise. Ces dernières offrent un accès potentiellement direct aux managers à travers le caractère égalitaire et non intermédié des messages (Faraj, Jarvenpaa et al., 2011; Treem et Léonardi, 2012). Pour les profils innovateurs, l'espace de contribution offert permet à travers cette visibilité de rechercher également une forme de légitimation de leurs idées et de leurs travaux. Le caractère largement ouvert du challenge a, outre le vote, donné un large écho aux travaux menés avec les participants purement lecteurs sans intermédiation du département Communication.

L'événement du challenge a donc rempli une première fonction de "démonstrateur" des capacités d'animation d'un processus d'exploration, sur un temps limité. Malgré cela, l'expérimentation a agi également comme un révélateur de limites montrant que la simple introduction du réseau social d'entreprise et de challenges ne pouvait suffire à redynamiser de façon très large l'exploration dans l'entreprise. En premier lieu, l'évaluation post-challenge à travers les entretiens et le questionnaire en ligne ont permis d'identifier clairement qu'une partie conséquente des participants attendait de voir avec quels moyens les projets primés allaient être explorés avant de se prononcer sur l'engagement de l'entreprise. Cette circonspection provient du fait que les projets retenus sont encore très exploratoires et ne sauraient être considérés comme des projets d'innovation - même de rupture - avant d'avoir été explorés plus avant dans des processus de recherche et d'innovation plus classiques. Il est donc exprimé qu'un réengagement dans l'exploration ne saurait se suffire d'un tel challenge, même réussi.

Dans un univers très orienté "exploitation", une limite importante de l'ambidextrie contextuelle visée est que beaucoup d'acteurs ont évoqué l'absence de temps dédié (et donc l'attitude réticence de la ligne managériale) pour expliquer leur contribution nulle ou limitée. Malgré les efforts d'animation reconnus, il n'a pas été possible de créer les conditions d'une ambidextrie contextuelle pour cette catégorie d'acteurs. Pour construire et consolider les

conditions d'une ambidextrie contextuelle, la "mise en dispositif" (Aggeri et Labatut, 2010) ne peut donc pas se limiter à l'introduction d'un nouvel outil d'échange, aussi facilitant soit-il. Dans notre cas, la dimension pilotage a été très travaillée en amont de l'exploration. Le challenge et son évaluation ont permis de révéler que les usages et les conditions de contribution pour des explorations visant une participation élargie étaient contraints par les conditions d'encadrement des activités opérationnelles. Cela tend donc à confirmer que l'ouverture d'un espace "virtuel", organisé selon ses logiques propres, reste largement tributaire des contraintes du monde "réel", et notamment des relations hiérarchiques. Les travaux sur l'usage des réseaux sociaux d'entreprises devraient donc à l'avenir intégrer la question des conditions de l'accès à ceux-ci.

4.2. UN USAGE "PILOTÉ" DU RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE, NOUVELLE POSSIBILITE D'ACTION POUR L'INNOVATION DE RUPTURE ?

Malgré toutes les limites soulevées, les réseaux sociaux d'entreprise, de par leurs caractéristiques, laissent entrevoir la possibilité de mettre en œuvre des processus d'innovation qui soient simultanément distribués géographiquement et fonctionnellement tout en étant étroitement pilotés et coordonnés. Si ce nouveau "champ des possibles" n'est ici que très partiellement entrevu, du fait du caractère expérimental du challenge, il est vraisemblable que les possibilités de communication et de coordination ouvertes par les réseaux sociaux internes permettent de dépasser l'opposition, courante en management de l'innovation, entre processus pilotés mais "concentrés" ou "co-localisés", et processus distribués mais faiblement (voire non) pilotés :

Tableau 4. Les processus d'innovation selon la distribution des ressources et le pilotage du processus d'innovation

Ressources réparties (ou distribuées)	Communautés de pratique, crowdsourcing, intrapreneuriat, challenges "libres"...	Challenges "pilotés" via réseau social interne
Ressources co-localisées		Projets d'exploration, méthodologies d'exploration structurées
	Processus d'innovation faiblement piloté	Processus d'innovation fortement piloté

Ainsi, des possibilités nouvelles de réunir les vertus des processus distribués (forte hétérogénéité des profils et des connaissances, capacités de fédération et de décloisonnement,

forte autonomie accordée aux acteurs...) et celles des processus pilotés (possibilités d'appliquer des méthodes structurées, hauts niveaux d'implication des participants, capacités accrues d'intégration des connaissances...) sont offertes. Mais à quel prix ? L'expérimentation a en effet pris à contre-pied la littérature sur les liens entre innovation et "virtualisation" (Yoo et al., 2012), qui suggère que les outils numériques permettent de drastiquement réduire les coûts de communication et de coordination. C'est aussi l'un des postulats de l'ambidextrie contextuelle, qui, en décentralisant au maximum la responsabilité de l'exploration, permet d'économiser les coûts associés au fonctionnement d'entités permanentes. En réalité, à rebours de ces affirmations, le challenge observé s'est avéré relativement "coûteux" en termes de besoins d'une préparation et d'une animation intensives. Cela s'est traduit par une charge de travail très lourde pour les trois animateurs principaux, en dépit du "relais" en théorie assuré par les "ambassadeurs". Ce point nous montre qu'une ambidextrie contextuelle "gratuite" ne semble pas envisageable à ce stade, puisqu'en réalité, pour permettre à chacun de se montrer "ambidextre", il est nécessaire que certaines ressources soient pleinement dédiées au pilotage de l'exploration. Nous pouvons néanmoins nuancer notre propos par le caractère pionnier et expérimental du challenge mis en œuvre. Une "routinisation" de l'animation de l'exploration par réseau social pourrait, à terme et en misant sur d'un côté des effets d'apprentissage de la part des animateurs, de l'autre sur une transformation progressive des "mentalités" par rapport à l'innovation qui limiterait progressivement les efforts à déployer pour inciter les collaborateurs à participer, limiter les coûts associés à cette ambidextrie pilotée. Cette "routinisation" supposerait cependant une stabilisation de ressources de pilotages dotées d'un profil très particulier, capables de maîtriser aussi bien les réseaux sociaux que les méthodes de pilotage de l'innovation et un minimum de compétences techniques de l'entreprise. Et donc la mise sur pied d'"entités d'exploration" d'un genre nouveau, dont le but serait de faciliter la participation à l'exploration du plus grand nombre de collaborateurs possible, moyennant l'usage de réseaux sociaux. D'une certaine manière, cela tend à montrer qu'une ambidextrie contextuelle "pure" reste à ce stade difficilement concevable, mais que des formes d'hybridation entre le structurel et le contextuel sont potentiellement fécondes.

CONCLUSION

Alors que de nombreuses grandes entreprises se sont dotées récemment de réseaux sociaux internes, l'utilisation effective et les usages de ces derniers restent sujets à caution. Dans cette communication, nous avons souhaité explorer la possibilité d'un usage spécifique : la mobilisation d'un réseau social d'entreprise afin d'organiser un challenge d'innovation, espace temporaire destiné à stimuler l'innovation de rupture. Dans le contexte d'une entreprise pétrolière contrainte et très orientée sur ses activités d'exploitation, l'enjeu était d'étudier si ce type de dispositif pouvait permettre de ré-ouvrir des capacités d'"exploration" non structurelles. Si les enseignements tirés de ce cas montrent à la fois l'intérêt et les faiblesses des réseaux sociaux d'entreprise dans leur capacité à rendre possible une nouvelle "ambidextrie organisationnelle", ils ne sont pas exempts de limites. Il conviendrait en effet d'enrichir ce cas par l'analyse de ce qui a été concrètement fait ultérieurement à partir des propositions de concept sélectionnées au terme du vote, mais aussi de voir dans quelle mesure une routinisation de cette expérience serait effectivement bénéfique. Les individus vont-ils apprivoiser ces nouveaux espaces virtuels leur offrant l'opportunité d'exprimer leur profil d'innovateur ou la répétition de l'expérience va-t-elle épuiser l'esprit de nouveauté et de découverte qui a été un des éléments favorable au "succès" de la première expérimentation ? Les effets d'apprentissage de l'usage et l'évolution du positionnement du management sont des premières perspectives. Une seconde perspective est de s'interroger sur les effets de ce type d'usage éphémère, interstitiel, de dispositifs de gestion. Observe-t-on l'émergence d'une nouvelle forme de mobilisation ponctuelle et finalisée dont la vertu serait l'économie de moyens pour les entreprises d'une part, et une mobilisation permettant de s'extraire temporairement du quotidien pour des profils de salariés intéressés ? Instancier une telle interrogation demandera des études longitudinales sur plusieurs événements et un temps nécessaire à l'observation plus généralisée du déploiement des usages des réseaux sociaux d'entreprise.

REFERENCES

- Abernathy, W. J. (1978). *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Arzumanyan, L., & Mayrhofer, U. (2016). L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique-Le cas du Groupe SEB. *Revue française de gestion*, 42(254), 147-162.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. (2016). Le numérique au service des entités dédiées à l'innovation de rupture. *Revue française de gestion*(1), 65-87.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Boudreau, K. J, Lacetera, N., & Lakhani, K. R. (2011). Incentives and problem uncertainty in innovation contests: An empirical analysis. *Management science*, 57(5), 843-863.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2, 40-58.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press.
- Duncan, R. (1976). *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation* (North Holl ed.). New York: North-Holland.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ellison, N. B, Gibbs, J. L, & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L, & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*, 22(5), 1224-1239.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hatchuel, A, & Weil, B. (2009). C-K design theory: an advanced formulation. *Research in engineering design*, 19(4), 181-192.
- Huberman, A M., Miles, M. B, & De Backer, C. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*: De Boeck Université Bruxelles.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge university press.
- Lenfle, S. (2008). Exploration and project management. *International Journal of Project Management*, 26(5), 469-478.
- Li, C. (2015). Why no one uses the corporate social network. *Harvard Business Review*, 87(1111), 1-9.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Midler, C. (2012). *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*: Dunod.

- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli Arslan.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Pinchot, G. (1985). *Intropreneuring: Why Yout Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*: Harper & Row.
- Puech, L. (2014). *Processus intrapreneurial: entre temps alloué et temps autosaisi*. Conservatoire national des arts et metiers-CNAM.
- Riemer, K., Overfeld, P., Scifleet, P., & Richter, A. (2012). Eliciting the anatomy of technology appropriation processes: a case study in enterprise social media.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication yearbook*, 36, 143-189.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*: Sage.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, L., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.