

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**De simple réceptacles à acteurs
stratégiques : comment les réseaux inter-
organisationnels influencent les
comportements innovants des agents
de la fonction publique.**

**Etude d'une communauté occupationnelle de la
fonction publique fédérale belge**

Auteur : Stelleman Jérémie

Promoteur : Prof. Stéphane Moyson

Lecteur : Bruno Hellendorf

Année académique 2025 2026

Master 120 en administration publique à finalité spécialisée : management
public et politiques publiques

Table des matières

1	Résumé	5
2	Introduction	6
	Partie théorique.....	8
3	Les communautés occupationnelles comme source de capital social	8
3.1	Le capital social, ses sources et bénéfices : le modèle AMO	8
3.2	Les réseaux comme sources de capital selon le modèle AMO.....	9
3.3	Opérationnalisation du concept : les communautés occupationnelles	15
4	L’Innovative Work Behaviour comme comportements individuels permettant l’innovation.....	16
5	Les antécédents des différentes dimensions de comportements innovants	24
	Introduction de la section	24
5.1	L’exploration comme l’identification de problèmes et recherche d’alternatives ..	25
5.2	La génération comme le développement d’idée à travers l’intégration aux connaissances préexistantes.....	27
5.3	La promotion d’idée par la cohésion, l’emprunt de capital social ou la preuve par démonstration	29
5.4	L’implémentation dépend de la vision commune et des mécanismes de contrôle	31
6	Comment les réseaux influencent les dimensions de l’IWB	33
6.1	L’exploration	33
6.2	La génération :	35
6.3	La promotion :	36
6.4	L’implémentation :	39
7	Méthodologie.....	41
7.1	Contexte de recherche	41
7.2	Méthode de collecte des données	44
7.3	La méthode d’analyse thématique	46
8	Description des résultats.....	48
8.1	La description des réseaux selon les agents	48
8.2	Les comportements innovants	55
9	Discussion des résultats	66
9.1	La dualité entre cohésion et pontage divisée le long d’une frontière de formalité plutôt qu’une frontière organisationnelle	66

9.2	Le réseau externe au service de l'exploration par un apport conditionnel de la diversité	68
9.3	Le réseau comme ressource de substitution	70
9.4	L'alignement permanent des agents comme stratégie d'innovation par défaut.....	72
9.5	La communication autour du projet dans l'implémentation.....	75
10	Conclusion	77
11	Bibliographie	80
12	Annexes	86
12.1	Guide d'entretien :	86

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Si j'ai eu recours à l'IA, j'ai scrupuleusement respecté les règles établies en la matière par la note du bureau Faculté ESPO en date du 1er juillet 2024, tout particulièrement dans son point 4. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiant(e)s en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses en ce compris l'usage des outils d'intelligence artificielle générative et savoir qu'un plagiat ou que toute autre forme d'irrégularité est une faute grave et est susceptible de donner lieu aux procédures et sanctions prévues aux articles 107 à 114 du RGEE (Règlement général des études et des examens).

Remerciements

Je remercie mes grands-parents pour leur soutien qui m'a permis de mener ce projet universitaire jusqu'à son terme.

Je remercie également ma grand-mère pour ses conseils précieux et son regard expert dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie l'UCL de m'avoir permis d'entamer des études supérieures et d'avoir créé un environnement favorable afin de les clôturer avec fruit. Je remercie également les services universitaires qui permettent à chacun de se sentir légitime au sein de l'institution universitaire.

Je remercie mon promoteur, pour son suivi et ses conseils avisés.

Je remercie les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font de lire ce mémoire.

Je remercie Axelle pour son soutien et sa présence tout au long de ce projet universitaire.

1 Résumé

La vague du New Public Management a appelé les administrations à placer l'innovation organisationnelle et de processus au centre de leurs préoccupations (Bekkers & Tummers, 2018; Hartley, 2005). Pour faire face à cet impératif, les organisations publiques doivent surmonter le cloisonnement organisationnel qui caractérise certaines d'entre elles. (Schoenaers, 2021). Dès lors, se pose la question de la capacité des agents à jouer un rôle moteur dans l'avènement de ces innovations.

Pour ce faire, nous articulons deux champs théoriques. Dans un premier temps celui du capital social (Bourdieu, 1985) articulé selon le modèle AMO de Adler et Kwon (2002). Cette théorie est divisée le long de deux configurations des réseaux : le réseau de pontage (Burt, 2004) et le réseau de cohésion (Ceci et al., 2019). Dans un deuxième temps, nous mobilisons le champ théorique de l'innovative work behaviour (IWB) opérationnalisé ~~en plusieurs~~ en 4 dimensions par De Jong & Den Hartog (2010). L'objet choisi est un réseau d'attachés au sein de l'ordre judiciaire. Le choix de ce terrain d'étude se justifie par son caractère de l'objet le moins favorable selon Flyvbjerg (2006). En effet, l'ordre judiciaire se distingue par son caractère isolé du reste des administrations publiques dans l'implémentation des grands changements du New Public Management (Schoenaers, 2021).

L'approche adoptée est qualitative, ce qui s'est traduit par des entretiens-directifs. Les données récoltées ont ensuite été analysées à l'aide de la méthode thématique. L'analyse thématique séquencée (Paillé & Mucchielli, 2016) a été mobilisée, afin de laisser une place à l'induction dans la récolte de données.

Nous avons fait le constat que le réseau externe était caractérisé par des attributs de pontage mais également de cohésion. Nous suggérons que la distinction entre cohésion et pontage pourrait davantage se situer le long d'une frontière de formalité plutôt qu'une frontière organisationnelle. Nos résultats ont pu également démontrer l'impact positif exercé sur l'exploration par la communauté occupationnelle grâce à l'intermédiaire d'une diversité de pratiques organisationnelles représentées au sein du réseau davantage que sur la seule diversité d'informations. Ce mémoire a également permis de dessiner une dynamique de substitution dans les ressources apportées par les réseaux. A plusieurs égards, des ressources sociales permettant le développement d'idées sont puisées au sein du réseau externe uniquement lorsqu'il fait défaut au sein du réseau interne. Toutefois, la réintégration des nouvelles idées avec les connaissances existantes de l'organisation semble être un passage indispensable à l'émergence d'une innovation et s'appuie sur le réseau interne exclusivement. Par ailleurs, la méthode de promotion par défaut réside dans l'alignement permanent avec les besoins de l'organisation par l'intermédiaire d'un contact continu et transversal avec la hiérarchie tout au long du processus d'innovation. Les ressources du réseau externe ne sont utilisées que lorsque la hiérarchie ne se montre pas disponible ou étudiées et visent à surmonter ces obstacles. Enfin, l'implémentation semble bénéficier davantage d'une communication accrue autour des objectifs du projet à implémenter plutôt que le partage généralisé d'un objectif commun de l'organisation davantage que le contrôle organisationnel exercé par la hiérarchie.

2 Introduction

Avec l'avènement du New Public Management, la question de l'innovation organisationnelle et de l'innovation de processus de travail (« business process innovation ») a pris une place centrale dans la trajectoire d'évolution des administrations publiques. Dans cette approche, le fonctionnaire dirigeant est directement chargé d'amener l'innovation au sein de l'administration dans l'objectif d'améliorer la qualité des services dans un contexte de quasi-marché (Hartley, 2005).

L'intérêt de l'innovation n'a pas décliné depuis. En effet, la thématique fait encore l'objet d'une attention grandissante au sein de la littérature scientifique. Dans ce courant en croissance, l'innovation au sein des organisations publiques est de plus en plus approchée comme un phénomène traversant les frontières organisationnelles (Bekkers & Tummers, 2018). Ce travail entend s'inscrire dans cette thématique de la littérature scientifique.

Pour autant, les étapes et prérequis de ce processus d'innovation sont encore largement inexplorées (Hartley, 2005). Et puisque l'innovation est de plus en plus appréciée comme un phénomène nécessairement inter-organisationnel, (Bekkers & Tummers, 2018), la question du rôle des réseaux dans la génération et la diffusion de ces innovations s'impose en premier plan.

Or, cette question reste encore en grande partie en suspens (Hartley, 2005). Pourtant, cette faculté de tisser des liens entre organisations représente un atout potentiel de la fonction publique au vu de l'absence de dynamiques de marché propres au secteur privé. La question de la faculté de l'administration publique à mobiliser ce levier potentiel au service de ses grandes mutations reste donc entière à ce stade. En particulier, la manière dont les agents publics de première ligne sont en mesure de se saisir des liens tissés par ces connexions (Farrukh et al., 2023). En effet, ces derniers sont à l'origine de 50 à 80% des innovations au sein des organisations publiques (Hartley, 2005).

Pour éclairer les connaissances en la matière, nous mobilisons plusieurs champs théoriques. D'abord, celui du capital social (Bourdieu, 1985), dont l'influence sur l'innovation souffre d'un manque d'attention dans la littérature scientifique (Farrukh et al., 2023). Nous l'opérationnalisons en réseau grâce aux théories des réseaux de cohésion (Ceci et al., 2019) et aux réseaux de pontage (Burt, 2004). Nous étudions l'influence de ces « idéaux-types » de réseau sur les comportements des agents menant à l'innovation. Pour étudier ces comportements, nous reprenons la théorie de L'Innovative Work Behavior le long de ses différentes dimensions théorisées par De Jong & Hartog (2010). Tandis que pour sélectionner le réseau répondant aux critères de nos deux configurations conceptuelles, nous mobilisons le concept de communauté occupationnelle défini par Cox et al. (2005) comme un réseau professionnel étendu à travers plusieurs organisations autour de contextes communs.

L'articulation de ces différents concepts nous mène à poser la question de recherche suivante : « Comment le capital social en réseau généré par les communautés occupationnelles influence-t-il la capacité des organisations publiques à innover à travers les comportements innovants de leurs agents ? ».

Notre démarche consiste en une approche hypothético-déductive permettant de tester les mécanismes mis en avant dans la littérature scientifique. Une attention est néanmoins accordée à laisser une place aux découvertes inductives. Pour ce faire, nous récoltons des données auprès d'attachés membres d'un réseau de l'ordre judiciaire. Ce terrain est particulièrement pertinent pour notre recherche puisqu'il constitue un terrain le moins probable au sens de Flyvbjerg (2006). En effet, l'ordre judiciaire est longtemps resté étranger aux réformes du New Public Management et aux priorités (Schoenaers, 2021) de gestion et changements des processus qui y sont liés. Les données récoltées auprès de ce terrain seront analysées à l'aide de la méthode thématique séquencée (Paillé & Mucchielli, 2016). Cette méthode permet d'appliquer les théories de la littérature tout en dégagant les mécanismes émergents.

Ce travail présente une valeur ajoutée à plusieurs égards. D'abord, il mobilise une approche individuelle et comportementaliste de l'innovation selon différentes dimensions. Cela permet non seulement de s'intéresser à l'agent comme acteur central de l'innovation. Par ailleurs, l'approche par dimension permet d'analyser le processus d'innovation par phase et ainsi d'apprécier son déroulé plus en détail, ce qui fait défaut dans la littérature (Hartley, 2005). Par ailleurs, l'influence de la théorie du capital social approfondie par Adler & Kwon (2002) sur les comportements innovants est une articulation originale et peu étudiée à ce jour (Farrukh et al., 2023). Sur le plan pratique, ce travail a vocation à guider les managers de la fonction publique dans la mobilisation des réseaux au service de l'innovation par l'intermédiaire des agents.

Dans la suite de ce travail, les chapitres 2 à 5 constituent la partie théorique de ce mémoire. Dans le chapitre 2, nous nous attardons, dans un premier temps, à définir le capital social et ses sources selon le modèle AMO de Adler & Kwon (2002). Ce modèle est ensuite opérationnalisé à travers le concept de communauté occupationnelle. Nous définissons la dualité entre deux types de réseaux de pontage et de cohésion dans le chapitre 3. Dans le chapitre 4, nous attribuons à chacun des deux types de réseau les apports attendus au regard des sources du capital social selon le modèle AMO. A partir des apports de capital social attendus pour chaque type de réseau, nous articulons dans le chapitre 5 un modèle théorique permettant de déterminer comment les réseaux sont supposés influencer les antécédents des comportements innovants. Le chapitre 6 développe la méthode mobilisée pour récolter et analyser les données. Les chapitres 7 et 8 décrivent et discutent les résultats des différents entretiens tandis que le chapitre 9 en dessine la conclusion.

Partie théorique

3 Les communautés occupationnelles comme sources de capital social

Dans cette section, nous nous attardons dans un premier temps à définir le capital social selon la théorie d'Adler & Kwon (2002). Cette dernière permet d'identifier les conditions à la génération de capital social selon le modèle AMO (Ability, motivation, opportunity).

Dans un second temps, nous reprenons la typologie des réseaux classée selon le type de relations qui les composent, à savoir les réseaux de pontage ou de cohésion (Adler & Kwon, 2002; Burt, 2004). Nous y appliquons la classification AMO de Adler & Kwon (2002) afin de structurer les apports et freins mis en avant dans la littérature scientifique.

Dans un troisième temps, nous opérationnalisons la théorie du capital social en réseaux en circonscrivant l'objet de notre recherche : le réseau inter-organisationnel. Nous précisons la délimitation de l'objet de notre recherche en soulignant les distinctions et similitudes avec des théories des échanges en réseaux tels que les communautés de pratiques.

3.1 Le capital social, ses sources et bénéfices : le modèle AMO

Le concept de capital social émane des travaux de Bourdieu qui l'inclut dans les formes de capital, en le définissant comme suit : « *the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition* » (Bourdieu, 1985, p.248).

Ainsi, le capital social est une ressource potentielle et/ou actuelle qui réside dans le « bon vouloir » des groupes ou individus avec qui une relation sociale existe. Le capital s'inscrit donc dans la structure sociale d'un individu, et donc son réseau de relations sociales (Adler & Kwon, 2002).

Adler P. et S-W. Kwon (2002) mettent en avant trois facteurs nécessaires pour que le capital social produise des bénéfices :

L'opportunité (« Opportunity ») désigne l'existence même d'un réseau et de relations entre ses membres, ainsi que leur nature. Ainsi, les liens d'un acteur, leur intensité, leur nombre, le nombre de relations que ce lien permet, etc... sont autant de caractéristiques qui favorisent l'opportunité de mobiliser le capital social. A cet égard, plusieurs conceptions de l'opportunité que procurent la forme et les liens d'un réseau s'affrontent ; nous y reviendrons dans la section suivante.

La motivation (« motivation ») représente les raisons intrinsèques d'individus à agir en faveur d'un tiers au sein du réseau. Ces raisons résident dans la confiance mutuelle ainsi que l'étendue de leurs éventuels intérêts communs. En effet, cette confiance génère deux formes de motivations. Dans un premier temps, la motivation rationnelle trouve sa source dans la

confiance de l'individu ce qu'un service soit rendu en retour d'une faveur octroyée. Il s'agit donc là d'une motivation davantage instrumentale. Dans un second temps, la motivation liée à la réciprocité générale, dans des contextes de confiance mutuelle, de visions ou de valeurs partagées, par exemple.

La *capacité* (« ability ») désigne la capacité des individus membres à faire usage de leur pouvoir et ressources (sous différentes formes, par ex. économiques, sociales, hiérarchique etc...) au profit d'autres individus. Par exemple, la connaissance d'un acteur augmentera sa capacité à fournir des informations sur son champ d'expertise et donc le capital social qu'il représente pour ses contacts.

Enfin, trois catégories de bénéfices sont théorisées par Adler P. et S-W. Kwon (2002) à savoir : l'information est considérée comme un levier d'action et une ressource qui circule au sein des réseaux ; l'influence et le pouvoir permettent d'influer l'action d'acteurs tiers ; la solidarité comme règle de soutien réciproque.

Ces deux types de réseaux et leurs caractéristiques représentent des sources de capital social différentes. Dans la section suivante, nous présentons les deux approches principales de réseaux. Par la suite, nous approfondissons la manière dont leurs caractéristiques constituent des sources de capital social selon le modèle AMO.

3.2 Les réseaux comme sources de capital selon le modèle AMO

Deux grandes approches de l'étude des réseaux coexistent (Adler & Kwon, 2002 ; Ceci et al., 2019; Easterby-Smith et al., 2008; Hansen, 1999; Harryson et al., 2008; Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Maurer et al., 2011; Van Wijk et al., 2008) : l'une s'appuie sur la structure des réseaux (Burt, 2004), soit une approche structurelle (Nahapiet & Ghoshal 1997). L'approche structurelle des réseaux conçoit davantage ces derniers dans une dimension « extérieure » (Adler & Kwon, 2002). L'autre s'appuie davantage sur la nature des liens entretenus au sein des réseaux, soit une approche relationnelle (Nahapiet & Ghoshal 1997). L'approche relationnelle est souvent associée à l'acception « interne » des réseaux (Adler & Kwon, 2002). Bien que les termes pour les désigner varient, nous retiendrons les termes suivants : les réseaux ouverts de pontage pour l'approche structurelle et les réseaux fermés de cohésion pour l'approche relationnelle (Adler & Kwon, 2002).

La dimension relationnelle du réseau reflète la nature des liens entre différents acteurs (Maurer et al., 2011). Cette nature repose sur les actifs mobilisés à travers cette relation, comme la confiance, des obligations et des attentes (Nahapiet & Ghoshal 1997). La dimension relationnelle est souvent mesurée à travers la « force » (« *strength* ») d'une relation (Maurer et al., 2011) et la confiance qui y est échangée (De Wever et al., 2005).

La dimension structurelle désigne la configuration du réseau et le nombre de liens qu'il compte. La configuration désigne des éléments comme la diversité du réseau, la centralité d'un acteur en son sein ou encore la richesse des informations auxquelles la relation donne accès (Nahapiet & Ghoshal 1997).

Ainsi, le capital social en réseaux représente une source potentielle ou réalisée d'innovations (Adler & Kwon, 2002) à travers les différentes composantes d'un réseau dans lequel est ancré un acteur (Nahapiet & Ghoshal 1997).

Dans la section suivante, nous détaillons les caractéristiques de ces deux types de réseaux plus en détail. Précisons d'emblée que cette dualité de réseaux reste bien sûr principalement théorique, et que leurs caractéristiques ne sont pas toujours mutuellement exclusives (Ceci et al., 2019).

Par ailleurs, l'analyse d'un réseau peut se faire à différents niveaux, individuels, organisationnels voire sociétaux selon la focale d'étude choisie (Adler & Kwon, 2002). Dans cette section et ce travail plus globalement, notre focale se situe au niveau de l'individu agent d'une organisation publique. Dans cette perspective, son réseau est constitué d'autres individus au sein ou en dehors de l'organisation dans laquelle il est affecté.

3.2.1 Les réseaux ouverts de pontage

Cette section passe en revue les caractéristiques des réseaux de pontage selon les différentes dimensions AMO. Le tableau de synthèse 2.1 reprend cette structure pour offrir une vue récapitulative des points importants de cette section.

La première configuration de réseaux se fonde sur le concept des « trous structurels » de Burt (2004). Selon ce concept, les trous structurels sont une absence de lien direct entre deux acteurs, néanmoins reliés indirectement par un acteur tiers. Dans cet exemple, l'acteur tiers remplit un rôle de pont et comble donc un trou structurel. Cet acteur tiers se place dès lors dans une position où il peut mobiliser et échanger des informations entre les acteurs qu'il relie. Ces transferts d'informations prennent place en particulier dans un contexte d'asymétrie de connaissances, au sein duquel le donneur de connaissances en détient davantage que le receveur (Easterby-Smith et al., 2008).

Ces trous structurels sont, dans la vision structurelle de réseau, l'élément qui permet à un acteur qui les comble de pouvoir mobiliser un capital social en jouant le rôle de « courtier » (« *broker* ») (Burt, 2004). Ce rôle de courtier permet ainsi, en connectant des réseaux, d'utiliser l'accès privilégié à des informations et à des relations afin d'exercer une influence auprès d'autres individus (Adler & Kwon, 2002).

Ces réseaux sont souvent désignés sous les termes de « réseaux d'ouverture » (« *Open networks* ») (Harryson et al., 2008) ou « réseaux de pontage » (« *bridging networks* ») (Adler & Kwon, 2002 ; Ceci et al., 2019).

Les réseaux de pontage se distinguent par le nombre important d'acteurs qu'ils comprennent, leur nature davantage diversifiée et non redondante (Burt, 2004). Suivant cette logique, les réseaux d'ouverture donnent accès à une information plus diversifiée et non redondante également (Ceci et al., 2019). Ainsi, par sa nature diverse et large, un réseau de pontage aura davantage tendance à se caractériser par une dimension « extérieure » (Adler & Kwon, 2002), dans notre cas, à l'organisation.

En ce qui concerne la dimension relationnelle, les liens d'un réseau de pontage sont généralement plus « faibles » (Ceci et al., 2019). Des liens plus faibles se caractérisent par un attachement émotionnel réduit de la part des parties prenantes ainsi que des interactions moins fréquentes (Maurer et al., 2011). Parmi les conséquences de ces liens plus « faibles », une difficulté de communiquer des informations de natures complexes, ambiguës ou tacites (Hansen, 1999 ; Harryson et al., 2008).

Des informations tacites sont décrites comme particulièrement situationnelles et ancrées dans un contexte précis qu'il convient d'expliquer afin de comprendre la connaissance transférée (Harryson et al., 2008). Le fait que les réseaux ouverts ne permettent pas leur transfert s'explique d'une part parce que les informations plus complexes nécessitent plusieurs interactions afin de comprendre la connaissance en question et repose donc sur des contacts fréquents (Maurer et al., 2011).

D'autre part, la confiance est nécessaire afin de créer un « sentiment de sécurité » qui doit permettre de faciliter l'échange d'informations complexes (Dhanaraj et al., 2004). En effet, cette confiance permet de contourner l'obstacle du contexte de compétition et de la crainte de fuite des données (Easterby-Smith et al., 2008). Or, la présence de « trous structurels » (Burt, 2004) freine le développement de la confiance entre acteurs du réseau car ces informations tendent à transiter par d'autres intermédiaires qu'initialement prévus (Ahuja, 2000). A cet égard, le manque d'interactions sociales et éventuellement de normes communes influence négativement la confiance partagée au sein d'une relation entre plusieurs acteurs (Tsai & Ghoshal, 1998).

Les réseaux ouverts comme sources de capital selon le modèle AMO

Sur le plan de la capacité, les membres des réseaux externes disposent d'une source d'informations riche, diversifiée et non-redondante (Burt, 2004; Ceci et al., 2019). Le membre de réseaux d'ouverture bénéficie par ailleurs d'un accès informationnel privilégié en tant que courtier par rapport à l'extérieur du réseau (Burt, 2004). Par ailleurs, les informations transmises au sein de ces réseaux seront davantage simples et explicites, ce que les interactions plus rares permettent (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008). Dans le même temps, les réseaux d'ouverture ne permettent généralement pas la transmission d'informations complexes ou contextualisées (Maurer et al., 2011).

Sur le plan de la motivation, les réseaux d'ouverture connaissent généralement une confiance et une proximité assez basse parmi leurs membres (Maurer et al., 2011). Au regard de la typologie théorisée par Adler & Kwon (2002), la motivation rencontrée sera davantage instrumentale, en opposition à la motivation liée à la confiance et aux valeurs partagées. Par ailleurs, le déficit de confiance au sein des réseaux d'ouverture amènera également à limiter le transfert d'informations sensibles ou trop complexes.

Sur le plan de l'opportunité, les réseaux ouverts permettent d'élargir le capital social à travers leur structure large et non redondante (Burt, 2004). En revanche, les contacts sont en général moins fréquents (Harryson et al., 2008) ce qui limite la complexité des informations transmises (Maurer et al., 2011).

Tab. 2.1 Synthèse des différents apports des réseaux d'exploration selon leurs dimensions AMO, ainsi que les limites rapportées par la littérature scientifique

Dimension AMO	Apports	Limites
Capacité (ability)	Informations riches, non redondantes et diversifiées (Burt, 2004; Ceci et al., 2019). Transmission d'informations simples et explicites facilitée (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008).	Informations complexes ou contextualisées difficiles à transmettre (Maurer et al., 2011).
Motivation	Motivation de type instrumentale (Adler & Kwon, 2002) basée sur l'intérêt des échanges plutôt que la proximité relationnelle.	Confiance limitée, déficit de confiance limitant le transfert d'informations sensibles ou complexes (Maurer et al., 2011)
Opportunité	Réseaux larges, non redondants. Présence de trous structurels et rôle de courtier.	Contacts moins fréquents limitant la transmission d'informations complexes (Harryson et al., 2008)

3.2.2 Les réseaux fermés de cohésion

La deuxième configuration de ce réseau repose, à l'inverse, sur une acception davantage tournée vers le réseau interne d'une organisation (Adler & Kwon, 2002). Cette configuration de réseau est appelée réseau de cohésion (« *Bonding network* ») (Adler & Kwon, 2002) ou réseau fermé (« *closed network* ») (Harryson et al., 2008).

Les réseaux fermés connaissent une proportion beaucoup plus grande de contacts directs amenant à une plus grande densité de relations entre ses acteurs individuels et limitant dès lors le nombre de trous structurels (Harryson et al., 2008). En outre, ces relations sont caractérisées par des liens forts (Ceci et al., 2019). Des relations fortes sont définies par la haute fréquence de contacts et la proximité émotionnelle des parties prenantes de la relation (Maurer et al., 2011). En outre, elles reposent également sur des valeurs, normes partagées que ces contacts répétés permettent (Ceci et al., 2019). A leur tour, les contacts fréquents et les valeurs partagées sont deux sources indépendantes génératrices de confiance (Tsai & Ghoshal, 1998).

Alors que les réseaux de pontage s'appuient sur des trous structurels pour transférer des connaissances (Burt, 2004), les réseaux de cohésion se fondent davantage sur cette mécanique de confiance mutuelle (Harryson et al., 2008). Cette confiance s'explique par une rivalité moindre, puisque l'usage d'une connaissance par un acteur ne nuit pas, par nature, à d'autres acteurs du réseau, à contrario des réseaux ouverts externes (Adler & Kwon, 2002).

Cette confiance mutuelle permet, à son tour, le transit d'informations plus complexes, codées et tacites, renforcée par la fréquence de contacts que connaissent ces relations (Ceci et al., 2019).

Certains travaux tendent néanmoins à minimiser l'impact de la confiance au profit des mécanismes sociaux de contrôle (Maurer et al., 2011). En effet, au sein d'un réseau de cohésion, les parties prenantes encourent le risque d'être exclues du groupe si elles agissent de manière opportuniste (Ceci et al., 2019) ou de manière non-réciproque (Eklinder-Frick et al., 2011). Plus le groupe connaît une cohésion importante, plus le risque de faire face à l'exclusivité (une caractéristique intrinsèque du capital social selon Adler & Kwon, 2002) du capital social de cohésion est grand (Ceci et al., 2019). Ces mécanismes pourraient encourager les acteurs du réseau à collaborer et partager leurs connaissances, même en l'absence de confiance (Maurer et al., 2011).

Les informations complexes et tacites transitent mieux au sein des réseaux fermés grâce à leurs relations plus fortes (Lowik et al., 2012). En effet, les contacts plus fréquents au sein des réseaux de cohésion ont un impact positif plus important que le nombre de relations sur le transfert de connaissances (Maurer et al., 2011).

Ensuite, les normes et valeurs partagées jouent également un rôle de diminution des contrôles formels sur la collaboration entre les membres du réseau. Cette diminution du contrôle facilite le transfert de connaissances complexes et accélère la phase d'implémentation (Ceci et al., 2019).

Dernièrement, la confiance propre aux réseaux de cohésion permet de désamorcer la crainte que la connaissance communiquée sera utilisée de manière opportuniste et au désavantage du donneur (Tsai & Ghoshal, 1998). Dans certains cas, les mécanismes de contrôles organisationnels internes se substituent à la confiance (Maurer et al., 2011).

Les réseaux fermés comme sources de capital selon le modèle AMO

Les réseaux de cohésion représentent également une source de capital social, d'une manière différente. Les sources de capital social relevées dans cette section sont récapitulées dans le tableau 2.2 inséré en fin de section. Ce tableau reprend l'ensemble des caractéristiques du réseau qui fonde une forme de capital social. À l'image de cette section, cette synthèse est structurée selon les différents types de sources AMO selon Adler & Kwon (2002) afin d'offrir une vue plus claire sur les types d'apports des réseaux de cohésion. Afin de dresser une image exhaustive des apports, ces derniers sont complétés par les limites des différents réseaux identifiés par la littérature scientifique.

Sur le plan de la capacité, les réseaux de cohésion permettent la communication d'informations plus complexes et contextualisées (Ceci et al., 2019). Cela est permis notamment par une confiance et une proximité relationnelle renforcée propre à ce type de réseaux (Maurer et al., 2011). Les contacts plus fréquents facilitent également une compréhension mutuelle plus forte et autorise donc la transmission d'informations plus complexes (Lowik et al., 2012). Par ailleurs, cette proximité permet de favoriser la transmission d'informations à travers la réduction des contrôles que permet la confiance. En revanche, la redondance des membres de ce type de réseau réduit la diversité des connaissances accessibles.

En ce qui concerne la motivation, les réseaux fermés connaissent un type de motivation basée sur la réciprocité générale (Adler & Kwon, 2002). En effet, ils sont animés par des valeurs

communes et une vision partagée qui permettent la naissance de ce genre de motivation (Ceci et al., 2019). De plus, ces réseaux sont généralement régis par des mécanismes de contrôles sociaux basés sur l'exclusion des membres qui n'en respectent pas les règles (Eklinder-Frick et al., 2011). Ainsi, un membre qui ne participerait pas à l'intérêt général pourrait plus facilement s'en voir exclu.

Dernièrement sur le plan de l'opportunité, les réseaux fermés sont caractérisés par des liens plus forts et des fréquences de contacts plus élevées (Ceci et al., 2019). En outre, la structure de ces réseaux est marquée par une densité plus élevée alors que la plupart des contacts sont directs (Harryson et al., 2008). En revanche, ces réseaux sont généralement plus réduits en taille et limite donc l'étendue des ressources de capital social disponible.

Tab. 2.2 Synthèse des différents apports des réseaux de cohésion selon leurs dimensions AMO, ainsi que les limites rapportées par la littérature scientifique

Dimension AMO	Apport	Limite
Capacité (ability)	Communication d'informations plus complexes et contextualisées (Ceci et al., 2019). Confiance et proximité relationnelle renforcées (Maurer et al., 2011). Compréhension mutuelle accrue grâce à la fréquence des contacts plus importante (Lowik et al., 2012). Mécanismes d'exclusions sociales plus importants diminuant les comportements opportunistes (Eklinder-Frick et al., 2011).	Redondance des membres du réseau, réduction de la diversité des connaissances (Burt, 2004) accessibles et perspectives alternatives réduites (Ceci et al., 2019).
Motivation	Motivation basée sur la réciprocité générale (Adler & Kwon, 2002), permise par des valeurs et des visions communes partagées (Ceci et al., 2019). Participation à l'intérêt collectif poussée par les mécanismes d'exclusion (Eklinder-Frick et al., 2011).	Risque d'exclusions du réseau (Eklinder-Frick et al., 2011).
Opportunité	Liens forts, fréquence de contact élevée (Ceci et al., 2019). Liens émotionnels renforcés (Maurer et al., 2011).	Taille de réseau plus réduite (Adler & Kwon, 2002), densité et redondance (Burt, 2004), liens faibles (Ceci et al., 2019).

3.3 Opérationnalisation du concept : les communautés occupationnelles

Notre recherche vise à s'intéresser à la manière dont des réseaux sociaux des individus influencent l'innovation à travers la génération d'un capital social. La section précédente met en avant la dualité entre deux types de réseaux : les réseaux de cohésion et les réseaux de pontage (Adler & Kwon, 2002). Notre objet doit donc refléter cette dualité entre deux formes de réseaux, bien que leur distinction reste fort théorique, comme rappelé dans la section précédente. Un des intérêts de notre recherche réside dans la manière dont ce capital social peut être un moteur d'innovations à travers des frontières organisationnelles.

L'un des concepts phare de la littérature scientifique sur la diffusion de connaissances dans le monde professionnel (Cox, 2005) est celui de la « communauté de pratique » ou CoP (Community of practice) (Wenger, 1999). Ce concept éclaire le périmètre de notre recherche en proposant une base théorique solide alignée sur le besoin d'une dualité entre plusieurs réseaux parcourant des frontières organisationnelles. Il est aujourd'hui largement répandu et fait même partie du langage courant (Pyrko et al., 2017).

Le concept initialement développé par Wenger E. (1999) se définit le long de trois dimensions : un groupe uni par un « engagement mutuel », autour d'une « entreprise commune » appropriée collectivement par les membres, lesquels créent un « répertoire partagé » (tel que des récits, symboles, ou routines communs).

Wenger (1999) précise que ces communautés peuvent s'inscrire à travers les frontières organisationnelles et il prend l'exemple d'une communauté de pratiques d'ingénieurs qui se rassembleraient afin de suivre l'évolution des technologies liées au secteur (Wenger, 1998).

Néanmoins, Wenger envisage la communauté de pratiques unie autour d'une « entreprise commune », négociée collectivement (Wenger, 1998). Notre périmètre est quelque peu différent puisqu'il concerne tout groupe rassemblé autour d'une entreprise non pas conjointe mais similaire. C'est-à-dire qu'il est susceptible de rassembler des individus dont les objectifs respectifs les poussent à trouver un intérêt à l'échange.

A cet égard, le concept périphérique de « communauté occupationnelle » (de Van Maanen & Barley, 1984 cité par Cox, 2005) pourrait mieux représenter l'objet de notre recherche. Ce concept se distingue de celui de CoP par le fait qu'il se structure non pas nécessairement autour d'un objectif commun mais d'un environnement et de structures de travail communs.

Notons néanmoins que la mobilisation de ces concepts vise davantage à construire sur des concepts théoriques déjà délimités plutôt qu'à l'inscrire dans un domaine de recherche précis. En effet, les travaux de Wenger s'inscrivent dans une approche performative du management des organisations (Cox, 2005), ce qui n'est pas l'angle choisi pour cette recherche. A cet égard, le domaine du capital social en réseaux reste un domaine scientifique nettement distinct de celui des communautés de pratiques.

Précisons que le caractère institutionnalisé ou non de ces groupes ne constitue pas un critère de sélection mais bien d'analyse. Cette dimension pourra être reprise dans l'analyse qu'un groupe structuré de manière formelle ou informelle et son influence sur l'innovation.

Conclusion

Ainsi, notre recherche portera sur des « communautés occupationnelles », c'est-à-dire des groupes unis par un engagement mutuel autour de situations et de structures communes, générant un répertoire commun à travers la frontière de différentes organisations publiques, formelles ou informelles.

Les membres du réseau représentent à priori respectivement les membres d'un réseau de pontage tandis que les collègues directs composeront à priori le réseau de cohésion. Toutefois, le reflet de cette typologie théorique des réseaux sur la réalité empirique constituera par ailleurs une clé d'analyse en tant que telle.

4 L'Innovative Work Behaviour comme comportements individuels permettant l'innovation

Dans cette partie, nous nous attarderons à définir et préciser notre variable dépendante, l'innovation de processus. Nous partirons du champ plus large de la PSI (*Public Service innovation*) qui connaît une attention croissante ces dernières années, dans le sillon de la recherche inhérente au NPM (*New Public Management*) (Criado et al., 2023). Ce faisant, une typologie de ce concept sera également proposée. Cela nous permettra de davantage circonscrire le champ de notre recherche au regard de notre intérêt pour l'innovation au service de l'amélioration de la performance au sein de l'administration publique. Ensuite, nous nous intéresserons aux antécédents de l'innovation de processus mis en avant dans la littérature scientifique.

De cette manière, un lien entre les conséquences des réseaux occupationnels et les antécédents de l'innovation de processus pourront être articulées. Par la suite, un état des lieux des mécanismes de mobilité organisés sera dressé, ainsi que ses particularités sur la relation envisagée entre les réseaux et l'innovation de processus.

4.1.1 Définition

En premier lieu, il convient de définir le concept d'innovation. L'OCDE définit l'innovation comme : « The implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations. » (Publishing & OECD, 2015, p. 14) . Nous procédons ensuite à l'analyse des critères présents dans cette définition.

Pour commencer, notons une première dimension de cette définition en la notion de nouveauté. Nous pouvons définir la nouveauté de deux manières. Une première définition réside dans la notion de nouveauté objective. Cette dimension est décrite par Newman et al. (2001) à travers

le caractère discontinu avec le passé qu'apporte cette nouveauté. L'autre acception dite de nouveauté subjective (DE VRIES et al., 2016) est centrée sur la perception qu'en ont les acteurs au sein de l'organisation (Rogers, 2003, p.12)

La notion de nouveauté elle-même connaît plusieurs variations. Elle peut être entendue comme une innovation à l'échelle globale d'un ensemble d'organisations, ou comme l'implémentation d'une nouvelle idée ou pratique au sein d'une seule organisation (Damanpour, 1987). Néanmoins, notons qu'une innovation est, *in fine*, toujours relative à un contexte particulier (Sørensen & Torfing, 2011). En ce sens, et puisque nous nous intéressons à l'innovation au sein d'organisations, nous retiendrons cette dernière définition de nouveauté relative.

La notion d'implémentation constitue un deuxième élément mis en avant dans la littérature (Newman et al., 2001; Publishing & OECD, 2015; Walker, 2006). Ainsi, cette définition précise que pour être définie comme une innovation, une idée nouvelle se doit d'être implémentée (Newman et al., 2001; Publishing & OECD, 2015; Walker, 2006) ou exploitée (Sørensen & Torfing, 2011).

Un troisième élément repris dans le rapport de l'OCDE est celui de l'impact (Publishing & OECD, 2015, p.14). Ainsi, selon l'organisation, une innovation doit viser à améliorer les résultats ou l'efficacité d'un service public ou encore à améliorer la satisfaction du public cible ou de l'employé. De manière similaire, Sørensen & Torfing (2011) estiment que l'innovation doit mener à des résultats désirables pour les parties prenantes, que ce soient les employés, le public ou les mandataires politiques.

La question de la magnitude suffisante d'impact que doit amener une nouveauté pour être qualifiée d'innovation représente un potentiel quatrième élément. Cette problématique fait débat au sein de la littérature scientifique (DE VRIES et al., 2016; Van Acker, s. d.). Certains auteurs affirment que seuls les changements radicaux devraient être qualifiés d'innovations, lorsqu'ils s'accompagnent de changements de l'offre de service (Ettlie et al., 1984; Newman et al., 2001) ou qu'ils demandent des compétences entièrement différentes pour les proposer (Tushman & Anderson, 1986).

Néanmoins, Sørensen & Torfing (2011) soulignent que la distinction dans l'ampleur de l'impact nécessaire pour qualifier une nouveauté d'innovation repose malgré tout largement sur l'arbitraire. Van Acker (s. d.) conclut sa dissertation à ce sujet sur la difficulté de circonscrire l'innovation par son ampleur, car cette dernière diffère inévitablement selon dans le contexte dans lequel elle s'inscrit.

Par ailleurs, notons de manière préliminaire que certains critères proposés pour distinguer l'innovation radicale de la nouveauté incrémentale concernent le secteur privé. A titre d'exemple, Ettlie et al. (1984) et Newman et al. (2001) proposent la modification du catalogue de service comme un critère déterminant l'ampleur incrémentale ou radicale. Pourtant, certains auteurs centrés sur le secteur public reprennent la modification du catalogue de service comme une catégorie à part entière (Chen et al., 2020). On peut en effet penser qu'un nouveau service dans une organisation publique pourra appeler à l'implication d'acteurs politiques. Or, les

dynamiques que nous tentons d'étudier dans ce mémoire échappent au champ de la décision politique.

Ces éléments nous poussent à adopter une définition maximaliste de l'innovation concernant l'ampleur de son impact nécessaire pour être considérée comme telle.

Conclusion intermédiaire :

La notion de nouveauté, soit objective et centrée sur la discontinuité, soit subjective et centrée sur la perception, constitue un premier élément de notre définition.

Le caractère implémenté d'une idée nouvelle, constitue un deuxième élément de notre définition.

L'impact visant à répondre à des besoins du public, de l'organisation ou des mandataires politiques constitue un troisième élément.

Concernant l'ampleur de l'impact amené par l'innovation nous adopterons une approche maximaliste, en n'écartant pas les innovations qui pourraient être considérées comme incrémentales.

4.1.2 Typologie de l'innovation

Approche

L'innovation est un concept assez large, qu'il convient dès lors de spécifier et catégoriser (DE VRIES et al., 2016). D'autant plus que ses antécédents varient de manière significative selon le type d'innovations étudié (Walker, 2006). Cette section vise à répondre à ce double enjeu en dressant les différentes typologies présentes dans la littérature scientifique.

Nous ne retiendrons que les études concernant spécifiquement construites ou adaptées pour étudier le secteur public. En effet, comme illustré dans la section précédente, les spécificités du secteur public sont assez significatives que pour dresser une catégorisation qui lui est dédiée. (Chen et al., 2020; Van Acker, s. d.)

Il existe différents ordres de typologies de l'innovation selon qu'elles soient basées sur ses antécédents, les facteurs qui poussent à son adoption etc. (Van Acker, s. d.). Dans ce travail, nous mobiliserons une typologie fondée sur la nature et/ou la finalité de l'innovation, puisque notre question de recherche s'axe sur une dimension de cet ordre (une finalité d'amélioration de l'efficacité des services proposés). En outre, les antécédents sont l'objet de notre recherche et ne sont donc pas pertinents pour discriminer les formes d'innovation qui nous intéresseront ou non.

Sur la base de la typologie dressée, nous procéderons au choix de la catégorie la plus pertinente dans le cadre de notre recherche.

Typologies existantes

Pour définir le cadre de la typologie de l'innovation, nous mobilisons trois travaux principaux. Notre choix se fonde sur le fait que la typologie de l'innovation représente un élément central dans leurs recherches respectives. Dès lors, ces travaux offrent une structuration particulièrement large de la théorie.

Dans un premier temps, les travaux du MEPIN Project portent sur le développement d'un cadre commun de mesure et de récolte de données sur l'innovation au sein du secteur public (Bloch, 2011). Ces derniers proposent une typologie en quatre catégories, à savoir l'innovation de produit (« *Product innovation* »), l'innovation de processus (« *Process Innovation* »), l'innovation organisationnelle (« *Organisational innovation* ») et l'innovation de communication (« *Communication Innovation* »). La première catégorie vise les innovations liées au catalogue de services ou à la qualité de ces derniers; la deuxième s'intéresse à l'implémentation de nouvelles méthodes de fourniture de services et comprend les atouts pour y arriver comme les compétences ou les équipements; la troisième concerne les méthodes d'organisation du lieu de travail ou de système de gestion; la dernière est liée aux méthodes de promotion des biens ou services de l'organisation.

Dernièrement, Chen et al. (2020) propose une typologie structurée par deux axes. Le premier axe, celui du « focus », désigne les voies par lesquelles une organisation publique crée de la valeur. Le long de cet axe, les auteurs distinguent : le focus stratégique, qui affecte les missions de l'organisation; le focus de capacité, qui se traduit par la capacité d'une organisation à placer ses ressources au service de ses missions; le focus d'opération, qui se matérialise par les services proposés par une organisation pour répondre à ses objectifs. Le deuxième axe fait la distinction entre la dimension interne, tournée vers l'intérieur de l'organisation et externe, tournée vers les partenaires et bénéficiaires. Ainsi, les auteurs concluent en une typologie en six catégories à savoir, pour la stratégie, la capacité et l'opération et respectivement pour l'interne puis l'externe : l'innovation de mission et l'innovation de politique publique; l'innovation de gestion et l'innovation partenariale; l'innovation de service et l'innovation orientée vers le citoyen.

Ensuite, De Vries et al. (2016) proposent une typologie sur base d'une revue systématique de la littérature. Cela signifie que les auteurs se fondent sur l'observation de la pratique existante à grande échelle pour catégoriser les types d'innovations abordées au sein de la littérature. Leurs travaux reprennent quatre catégories : l'innovation de processus définie comme l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus internes et externes. Cette catégorie est elle-même subdivisée en innovations technologiques centrées sur l'usage nouveau de technologies, et les innovations administratives centrées sur les méthodes de gestions et méthodes de travail; l'innovation de produit ou de service vise l'implémentation de nouveautés dans le catalogue de service proposé par l'organisation; l'innovation de gouvernance vise le développement de nouvelles formes et moyens de répondre à des problèmes sociétaux spécifiques; l'innovation conceptuelle implique l'introduction de nouveaux paradigmes ou référentiels théoriques mobilisés dans la définition d'un problème et des solutions à y apporter.

4.1.3 Opérationnalisation

A l'analyse de ces différents travaux, on observe différents niveaux d'abstraction. Cela permet de situer notre recherche dans chacune de ces typologies de manière complémentaire.

D'abord, les travaux de De Vries et Al. (2016) se placent sur un plan plus macro en définissant par exemple des innovations conceptuelles. Dans cette classification, nous nous situerons assez clairement dans l'innovation administrative de processus.

Dans les travaux de Chen et al. (2020), nous retrouvons une catégorie similaire à l'innovation de processus dans le focus de capacité. En ce qui concerne le deuxième axe, nos travaux se situeront davantage dans une perspective de gestion interne de l'organisation relativement à la finalité de l'innovation.

Enfin, la typologie du MEPIN Project (Bloch, 2011) reprennent plusieurs dimensions qui se superposent dans notre approche. En effet, l'innovation que nous visons s'intéresse aux atouts développés par les employés, qui pourront mener à de nouvelles configurations organisationnelles et systèmes de gestions afin d'améliorer la qualité des services proposés.

En conclusion, la catégorie que nous mobiliserons concerne une innovation administrative, centrée sur l'organisation interne et fondée sur les facteurs individuels et organisationnels internes qui influenceront l'implémentation de nouvelles organisations et méthodes de travail pour améliorer la qualité des services proposés.

4.1.4 L'Innovative Work Behavior et ses différentes dimensions

Dans cette section, nous approfondissons le concept d'innovative work behavior. En passant en revue la définition de ce concept, nous dressons des parallèles entre l'IWB et la définition de l'innovation reprise dans la section précédente. Ce faisant, nous dressons les bases de l'approche théorique de cette recherche en mettant l'IWB au service de notre étude de l'innovation. Plus particulièrement, nous mobilisons ce concept comme un pont théorique entre les comportements individuels et l'innovation au niveau organisationnel reprise dans la précédente section.

Emergence et présentation du concept

Kanter (1988, p. 96) décrit lui aussi l'innovation comme un processus. Il structure ce processus en quatre principales « tâches » majeures : la génération d'une idée activée par des individus moteurs de l'innovation (les « innovateurs ») ; la construction d'une coalition afin de soutenir l'idée et la transformer en réalité ; la réalisation d'une idée par la conception de prototypes ou de plans permettant sa mise en œuvre ; la diffusion d'une idée, à savoir son adoption large.

On notera que cette description reprend les notions de génération d'idée et d'implémentation de la définition reprise dans la section précédente, tout en allant plus loin. En effet à travers cette description, Kanter (1988, p. 96) fournit les premiers contours d'un cadre conceptuel de l'innovation qui lie l'action de l'individu à l'implémentation de l'innovation au sein de l'organisation.

Le terme « d'étapes », bien que régulièrement utilisé (Scott & Bruce, 1994) est ici délibérément écarté par Kanter. En effet, bien qu'une certaine idée de linéarité persiste dans le concept, ces dimensions ne connaissent pas de limite ou de chronologie clairement définie. L'intérêt de cette différenciation réside principalement dans l'analyse distincte des antécédents de chaque dimension (Kanter, 1988, p. 96).

Par la suite, l'opérationnalisation de ce concept a connu un intérêt grandissant à travers de nombreux travaux (De Jong & Den Hartog, 2010). A titre d'exemple, Scott & Bruce (1994) sont les premiers à opérationnaliser le concept « d'Innovative Work Behavior » en trois phases :

la génération d'idées, la recherche d'un promoteur et sa diffusion (Scott & Bruce, 1994). Ainsi, les deux dernières dimensions du processus d'innovation se voient fusionnées.

Sur base de ces travaux, Janssen (2000) définit l'IWB comme : « *La création intentionnelle, l'introduction ou l'application de nouvelles idées au sein d'une fonction de travail, d'un groupe ou d'une organisation, dans le but de bénéficier à la performance de la fonction, du groupe ou de l'organisation* ».

Le passage à une mesure de l'IWB multi-dimensionnelle

La manière de mesurer l'IWB fait l'objet de constants débats dans la littérature scientifique (De Jong & Den Hartog, 2010; Phanniphong & Na-Nan, 2025).

En effet, le concept d'IWB a rapidement attiré l'attention des chercheurs sur sa capacité à fournir un outil de mesure quantitatif de l'IWB à travers son modèle théorique. Dans un premier temps, les chercheurs mobilisent des échelles uni-dimensionnelles, bien que différentes « composantes » de l'IWB soient théorisées (Scott & Bruce, 1994). Concrètement, cela signifie que l'indicateur est reflété à travers une mesure unique de comportement innovant.

Pour la première fois, Janssen (2000) tente de développer une mesure multi-dimensionnelle en distinguant les activités de génération, promotion et réalisation d'idées.

Dorenbosch et al. (2005) opérationnalisent à leur tour une mesure de l'IWB en deux dimensions « d'activités de créativité » et « d'implémentation des idées ». Les auteurs poussent la mesure plus loin en distinguant au sein de ces dernières des « sous-dimensions ». La première se compose de la « reconnaissance du problème » et de la « génération d'idées » tandis que la deuxième reprend la « promotion de l'idée » et la « réalisation de l'idée ».

De Jong & Den Hartog (2010) s'inscrivent également dans cette approche méthodologique davantage multi-dimensionnelle. Leurs travaux visent précisément à analyser la pertinence de mesurer l'IWB sous différentes dimensions.

Approfondissement des quatre dimensions

Dans un premier temps, ils reprennent la première tâche majeure de l'IWB soit la génération d'idées, et la décomposent en deux dimensions : l'exploration et la génération d'idées. Cette distinction renvoie aux travaux de Janssen (2000), lequel définit les prémisses de la génération d'idées comme l'identification de problèmes et d'opportunités à y répondre. Dans cette perspective, l'exploration d'idées, dimension distincte, inclut les activités de réflexion et de recherche d'informations autour de solutions ou de méthodes alternatives.

Dans un second temps intervient la génération d'idées. Celle-ci consiste en la génération de nouvelles solutions à des problèmes identifiés, et se concentre sur la réorganisation d'informations et des approches novatrices (De Jong & Den Hartog, 2010).

Une fois que l'idée a été générée, la promotion de l'idée intervient. Au-delà de la pertinence d'une idée, sa promotion doit permettre le soutien de cette dernière pour convaincre que son coût en vaut la peine et passer par-delà les résistances au changement (De Jong & Den Hartog, 2010).

Enfin, l'implémentation intervient afin de faire en sorte que les nouvelles idées rentrent dans les processus normaux d'une organisation (De Jong & Den Hartog, 2010).

La pertinence d'une mesure différenciée

A ce sujet, la mesure de chacune de ces dimensions semble participer à une mesure plus précise de l'IWB (Phanniphong & Na-Nan, 2025). En revanche, des doutes subsistent quant à la pertinence de mesurer distinctement ces différentes dimensions puisqu'elles restent fortement corrélées entre elles (De Jong & Den Hartog, 2010).

Pour autant, d'autres recherches pointent vers des déterminants différents pour les diverses dimensions de l'innovation. Par exemple, certains facteurs individuels, comme l'ouverture, semblent davantage liés à la phase d'exploration et de génération d'idées (Hammond et al., 2011, pp.98-101). A l'inverse, les facteurs organisationnels semblent impacter différemment l'implémentation (Hammond et al., 2011, pp.98-101).

Nous pensons qu'une approche multidimensionnelle revêt un intérêt supplémentaire dans notre approche. En effet, notre démarche vise à lier les comportements individuels à l'innovation au niveau organisationnel. La perspective selon laquelle les différentes dimensions agissent précisément à ces différents niveaux permet de mobiliser l'IWB comme l'intégrateur de ces deux niveaux d'analyse. Par ailleurs, la forte corrélation entre dimensions ne serait pas autant un problème dans le cas d'une analyse qualitative.

Lien entre IWB et innovation

La littérature scientifique s'est jusqu'ici assez peu penchée sur les conséquences des comportements innovants (IWB) (Farrukh et al., 2023). Néanmoins, certains éléments laissent à penser à un lien entre les comportements innovants (IWB) et innovation.

De Jong & Den Hartog (2010) ont démontré que l'IWB était significativement corrélé à l'innovation au sein des organisations dans lesquelles ces comportements prenaient place. Ces résultats sont néanmoins basés sur des données auto-rapportées par les employés eux-mêmes.

Une revue de la littérature sur l'influence des comportements innovants (IWB) dans le secteur privé des services démontrait par ailleurs que ceux-là participaient à améliorer l'efficacité et la qualité des services proposés (Li & Hsu, 2016).

Un autre signe du lien entre les comportements innovants (IWB) et l'innovation réside dans leur définition même. Dans la section précédente, nous soulignons que l'IWB structuré

en quatre dimensions permettait de capturer la dynamique d'innovation entre l'individu (génération) et l'organisation (implémentation). Cette approche des comportements innovants reflète assez fidèlement la définition de l'innovation développée plus tôt dans ce travail centré sur la nouveauté et l'implémentation. Ce parallèle concorde avec le consensus académique selon lequel les comportements innovants participent à la capacité et aux résultats d'innovation des organisations (De Jong & Den Hartog, 2010).

Conclusion intermédiaire : l'IWB comme pont entre les comportements et l'innovation organisationnelle

A la lecture de la définition des concepts d'innovation et d'IWB, nous dressons plusieurs constats structurants pour notre recherche. En premier lieu, il est clair qu'innovation et IWB sont des concepts distincts mais intimement liés :

L'innovation est définie comme le processus de transformation d'une idée nouvelle en idée implémentée. L'IWB désigne quant à lui des comportements individuels qui contribuent au succès de ce processus.

En revanche, ces concepts sont intimement liés. Ce lien réside d'abord dans leur proximité conceptuelle. Ainsi, les deux concepts abordent l'innovation en tant que processus longitudinal segmenté en différentes composantes. Cela est d'autant plus vrai dans les mesures multidimensionnelles. L'IWB décrit les comportements qui marquent le passage d'une nouvelle idée à son implémentation au niveau organisationnel. Le concept permet alors de lier ces deux niveaux d'analyse.

Ensuite, ce lien apparaît dans les quelques données qui démontrent que les comportements influencent positivement la capacité des organisations à innover (De Jong & Den Hartog, 2010; Li & Hsu, 2016). Cela renforce un certain consensus académique selon lequel l'IWB des individus influence positivement l'innovation au niveau organisationnel (De Jong & Den Hartog, 2010).

Ce constat nous permet d'établir que les antécédents qui influencent positivement les comportements innovants (IWB) pourront également participer positivement à la capacité d'une organisation à innover.

Dans la prochaine section, nous développons le principe de capital social en réseaux. Dans un deuxième temps, nous mettons en avant la manière dont ce capital social en réseaux pourrait influencer les comportements innovants.

5 Les antécédents des différentes dimensions de comportements innovants

Introduction de la section

Dans cette partie, nous étudions l'influence du capital social en réseaux sur les comportements innovants. Pour ce faire, nous repartons des concepts d'innovation et d'IWB définis et approfondissons le parallèle que nous avons dressé entre ces concepts. Ensuite, nous analysons la manière dont l'influence du capital social en réseau sur l'innovation est étudiée différemment selon les différentes phases de l'innovation dans la littérature scientifique. Nous appliquons ensuite cette approche aux comportements innovants (IWB) en étudiant l'influence du capital social en réseaux sur chacune de ses dimensions.

La pertinence d'une analyse différenciée pour chaque dimension de l'IWB

Les conclusions des sections dédiées à l'IWB et à l'innovation nous ont amené à établir un lien entre les comportements innovants (IWB) et l'innovation. Ce lien se matérialisait non seulement par une influence positive du premier concept sur le deuxième. Mais il se concrétisait surtout par leur construction théorique en partie commune fondée sur la segmentation suivante : une génération de nouveautés d'une part et son implémentation d'autre part.

Ce parallèle était notamment permis par la mesure de l'IWB en quatre dimensions par De Jong & Den Hartog (2010) permettant de mieux refléter cette segmentation de l'innovation. Pour rappel, ces auteurs démontrent que la prise en compte collective de ces quatre dimensions participe à une meilleure mesure et compréhension de l'IWB. Néanmoins, la frontière et la distinction entre dimensions reste incertaine car ces dernières restent fortement corrélées, selon la même étude.

Dans certains cas, ces similitudes se limitent à la dualité entre nouveauté et implémentation (Ceci et al., 2019; Hansen, 1999; Harryson et al., 2008). Dans certaines définitions de l'innovation par phases (Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Maurer et al., 2011; Perry-Smith & Mannucci, 2017), la similarité avec les dimensions décrites par De Jong & Den Hartog (2010) est encore plus forte (exploration, génération, promotion, implémentation).

Or, les travaux qui tentent d'étudier l'influence des réseaux sur ce processus convergent vers une influence variable des différents types de réseaux sur l'innovation, en fonction du stade de cette dernière (Ceci et al., 2019; Harryson et al., 2008; Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Maurer et al., 2011; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Van Wijk et al., 2008).

Dès lors, nous faisons le choix d'appliquer la même logique, en étudiant l'influence du capital social en réseaux sur les comportements innovants selon leurs dimensions. Pour ce faire, nous reprenons les différentes dimensions définies par De Jong & Den Hartog (2010). Selon les similarités identifiées dans la littérature, nous y agrégeons d'autres travaux qui traitent plus largement de l'influence des réseaux sur les étapes de l'innovation.

Dans les sections suivantes, nous nous attardons à définir pour chaque dimension de l'IWB, une définition complète ainsi que l'influence attendue du capital social en réseaux sur chacune de ces dernières.

5.1 L'exploration comme l'identification de problèmes et recherche d'alternatives

Jong & Den Hartog (2010) définissent la phase d'exploration comme une étape au cours de laquelle les « *problèmes et les opportunités d'y répondre sont identifiés par l'individu* ». Ils rajoutent « *L'exploration d'idées inclut les activités de réflexion et de recherche d'informations autour de solutions ou méthodes alternatives* ».

C'est une notion que l'on retrouve chez Kijkuit & Van Den Ende (2007) dans une partie de ce qu'ils nomment la « *génération d'idée* ». Cette partie comprend (mais ne repose pas exclusivement sur) « *l'identification et la structuration de problèmes* ». On y retrouve donc un parallèle avec une première étape d'identification de problème et d'opportunité de réponse.

Perry-Smith & Mannucci (2017) reprennent une phase comprenant assez de similarités que pour être reprise ici. Dans la phase qu'ils nomment la *génération d'idée*, ils décrivent un processus durant lequel l'individu esquisse les premiers contours d'une idée. A ce stade, il s'agit des prémisses centrales de l'idée en gestation, qui sera développée dans d'autres phases. Néanmoins, les auteurs parlent moins explicitement « d'identifications d'opportunités » bien qu'à notre sens, la notion de *génération de premiers contours d'une idée* rejoint les deux autres définitions.

Les antécédents des comportements d'exploration

Dans un premier temps, l'identification d'un problème peut être déclenchée, entre autres, par la différence entre de nouveaux standards et le fossé avec la réalité, des changements de perspectives ou de nouvelles connaissances (Drucker, 2011). Nous revenons sur les mécanismes par lesquels chacun de ces éléments peut influencer l'exploration.

L'accès à une plus grande variété d'informations (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) peut confronter l'individu à d'autres standards à atteindre. Les connexions non redondantes sont susceptibles d'influencer positivement l'exploration (Ceci et al., 2019).

Concernant l'apport de nouvelles perspectives, certaines configurations de réseaux participent à une approche plus créative (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). En effet, les liens faibles favorisent l'adoption de nouvelles perspectives sur des problèmes donnés davantage que les liens forts. Cela s'explique par le désir de conformité et la redondance des informations propres aux relations plus denses (Perry-Smith, 2014).

Concernant l'accès à de nouvelles informations, plusieurs éléments le facilitent. D'abord celui-ci est facilité en situation de « *trou structurel* » (Tiwana, 2008), autrement dit, lorsque l'individu agit comme un pont entre deux réseaux déconnectés (Burt, 2004). Cette richesse de connaissances diverses est donc, elle aussi, susceptible de favoriser l'identification de problèmes (Drucker, 2011).

L'impact de ces éléments est renforcé par le fait que les informations et les perspectives émanant de liens faibles font l'objet d'une plus grande flexibilité cognitive et objectivité par le receveur de ces éléments (Perry-Smith, 2014, p.33). Or, la flexibilité cognitive est un élément clé de la réussite de la phase d'exploration de l'innovation (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Des nuances existent à cet égard. Les liens faibles sont plus adaptés à la communication de connaissances simples et explicites et moins propices à la transmission de connaissances complexes (Ceci et al., 2019). Cela amène certains travaux à suggérer que des liens forts peuvent néanmoins profiter à l'innovation durant l'exploration afin de communiquer des informations plus complexes (Maurer et al., 2011; Tiwana, 2008) ou afin d'ouvrir l'accès à d'autres relations (Jack, 2005; Lowik et al., 2012).

En ce qui concerne l'accès à des informations plus complexes, il semble que celles-ci puissent effectivement avoir un impact positif, mais uniquement lorsqu'elles apportent une perspective différente sur un problème donné (Perry-Smith, 2014, p.33).

Par ailleurs, le type de connaissances classiquement mobilisées durant les premières étapes d'une innovation est principalement de nature simple et explicite (Harryson et al., 2008). Ainsi, les travaux qui prennent en compte les étapes de l'innovation concluent que les liens faibles ont malgré tout un impact positif supérieur sur les premières phases de l'innovation (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008).

Dans un deuxième temps, l'exploration inclut également des activités de réflexion autour de solutions alternatives et les premiers contours de l'innovation (De Jong & Den Hartog, 2010; Perry-Smith & Mannucci, 2017, p.55). Sur ces éléments, les mêmes mécanismes que pour l'identification d'opportunités sont attendus, puisque la créativité est favorisée par les liens faibles et l'exposition à des perspectives variées (Perry-Smith, 2014).

Notons à l'égard de ces éléments que le processus d'identifications de problèmes ou d'améliorations possibles peut être plus ou moins inconscient et ne pas nécessairement résulter d'une démarche volontaire (Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Perry-Smith & Mannucci, 2017, p.55).

L'utilité particulière de liens non redondants externes semble se confirmer puisque cette même caractéristique tend à ne pas avoir d'impact particulier sur l'innovation au sein des réseaux internes d'une organisation (Maurer et al., 2011).

De manière plus périphérique, un contexte de faible formalisation (Masiello et al., 2015) ainsi que de faible implication de la hiérarchie (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) est propice à une meilleure exploitation des relations externes durant l'exploration au regard des objectifs listés au début de cette section.

Conclusion intermédiaire

Au sein de cette section, il ressort que l'exposition à des informations variées ancrées dans des contextes ou des perspectives différents permet la comparaison entre les pratiques existantes et des standards alternatifs. Cette exposition offre l'opportunité de présenter des problèmes à travers des approches alternatives.

Ce mécanisme est renforcé par le fait que les informations externes tendraient à être reçues de manière plus ouvertes que les idées nouvelles internes à une organisation. Cela, même lorsque ces relations individuelles vers l'externe sont plus fortes.

Ces besoins en matière d'exploration correspondent de manière assez fidèle à des caractéristiques précises de réseaux : des connaissances nombreuses, non redondantes et des relations faibles. Ces caractéristiques fournissent une information variée mais potentiellement peu complexe et principalement explicite.

5.2 La génération comme le développement d'une idée à travers l'intégration aux connaissances préexistantes

De Jong & Den Hartog (2010) définissent la génération d'idées comme la génération de solutions aux problèmes identifiés, sous la forme de processus, nouveaux produits ou services. Les auteurs ajoutent que la clé de cette dimension réside dans la réorganisation d'informations avec des concepts et des informations préexistantes.

Kijkuit & Van Den Ende (2007) proposent une étape similaire, qu'ils nomment la « phase de développement », durant laquelle « l'idée passe d'une simple ligne à une proposition détaillée ». Durant cette phase, les activités peuvent comprendre la consultation de ressources pertinentes ou de collègues pour clarifier certains concepts. Cette étape peut également mener à de nouvelles explorations et à la redéfinition de l'idée.

La génération de l'idée selon Perry-Smith & Mannucci (2017, pp 56-58) rejoint cette définition dans la notion de développement plus détaillé de l'idée émergée lors de la phase d'exploration. Néanmoins, les auteurs conçoivent davantage cette étape comme un processus individuel d'élaboration, en vue de préparer l'idée aux résistances et de la partager. Dans cette acception, leur étape prend fin lorsque cette idée est prête à être partagée largement.

Maurer et al. (2011, p.176) reprennent le terme d'« assimilation », comme le processus durant lequel un individu intègre de nouvelles connaissances avec les siennes à travers des échanges répétés avec la source afin de comprendre son contexte, ses codes et sa complexité. Précisons que dans leur article, ils étudient le transfert intra-organisationnel de connaissances, mais nous retenons cette notion d'articulation entre nouvelles connaissances et informations préexistantes.

Les antécédents des comportements de génération

Nous le voyons dans différentes définitions mobilisées dans cette section, la deuxième phase de génération d'idées de l'IWB repose en grande partie sur le développement de l'idée (De Jong & Den Hartog, 2010; Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Perry-Smith & Mannucci, 2017, pp 56-58) à travers l'intégration de nouvelles connaissances (Maurer et al., 2011, p.176). Ce processus semble également s'appuyer sur des échanges répétés avec les détenteurs de connaissances au sein du réseau interne ou de la source (Maurer et al., 2011).

Un premier élément sur lequel ce processus pourrait s'appuyer est le besoin d'une compréhension mutuelle aiguë durant la phase de génération, nécessitant alors des liens forts pour échanger des connaissances complexes (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Une bonne compréhension augmente les chances d'acceptation d'une idée car cette dernière assure un

alignement de l'idée avec les objectifs et les ressources de l'organisation (Kijkuit & Van Den Ende, 2007).

Dans le prolongement de cet élément, la phase de génération de l'idée pourrait également être positivement influencée par la réception d'un feedback constructif (Perry-Smith & Mannucci, 2017, pp 56-58). Or, des réseaux denses et composés de liens forts permettent d'établir les canaux propices à ce genre de critiques (Maurer et al., 2011, p.162). Pour exercer leur influence positive, ces critiques doivent être constructives, informelles et ne pas intervenir de manière prématurée (Perry-Smith & Mannucci, 2017, pp 56-58). Pour ce faire, la taille du réseau de personnes impliquées doit rester suffisamment réduite à ce stade pour ne pas générer trop de critiques prématurées (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) susceptibles de causer l'abandon de l'idée par le soumissionnaire (Perry-Smith & Mannucci, 2017, pp 56-58). Dès lors, les réseaux de cohésion devraient influencer positivement la génération d'idées par les liens plus fréquents (Maurer et al., 2011, p.162) et leur caractère plus informel (Tsai, 2001) permis par la confiance (Tsai & Ghoshal, 1998) ou par des mécanismes de contrôle interne (Maurer et al., 2011, p.176).

Un deuxième élément réside le fait même de partager ses connaissances à d'autres individus, avec un impact positif sur les dimensions de l'IWB, en particulier la génération d'idées (Radaelli et al., 2014). En effet, la génération s'appuie sur des mécanismes d'intégration et l'articulation de nouvelles idées avec les connaissances préexistantes (Maurer et al., 2011, p.173).

Or, le fait de partager des connaissances implique l'élaboration, la traduction et la recombinaison de connaissances internes ainsi que la remise en question des routines installées, ce qui permet de mieux la construire en intégrant de nouvelles idées ou approches (Radaelli et al., 2014). Or, la fréquence de partage et la forte complexité des informations sont des éléments propres à une configuration « fermée » d'un réseau (Hansen, 1999).

Troisièmement, Perry-Smith & Mannucci (2017, pp 56-58) théorisent qu'un soutien émotionnel serait également bénéfique durant cette phase de génération d'idées. Dans cette perspective, l'influence attendue est une relation positive entre un réseau de cohésion et la phase de développement par les liens émotionnellement rapprochés qui le composent (Ceci et al., 2019; Maurer et al., 2011, p.162; Tsai, 2001).

Conclusion intermédiaire

La génération d'idées est un processus qui s'appuie sur des comportements d'articulation des nouvelles informations avec les informations existantes.

Ainsi, nous avons identifié plusieurs mécanismes possibles à travers lesquels le réseau est susceptible d'influencer positivement ces comportements. Ces trois éléments mis en avant sont la réception d'un feedback constructif, le partage d'idées ainsi que le soutien émotionnel reçu.

Ces trois mécanismes s'appuient respectivement sur des caractéristiques des réseaux fermés. Dans l'ordre, le feedback constructif est permis au sein d'un groupe restreint où la confiance règne. Le partage d'idée s'appuierait dès lors sur la fréquence de contact et la confiance permis par ces réseaux. Le support émotionnel s'appuie sur des relations plus émotionnellement proches également attribuées aux réseaux denses.

5.3 La promotion d'une idée par la cohésion, l'emprunt de capital social ou la preuve par démonstration

Le mentorat désigne l'ensemble des activités qui permettent à une idée de passer le stade de la validation par-delà les obstacles potentiels liés à la proposition d'idées différentes de l'organisation actuelle (De Jong & Den Hartog, 2010). Cet ensemble d'activités peut se résumer en trois catégories : les activités consistant à impliquer les bonnes personnes, exprimer de l'enthousiasme et de la confiance autour de l'idée proposée et enfin, démontrer de la persévérance (Howell et al., 2005)

Les antécédents de comportements de promotion

Concernant l'implication des bonnes personnes, cette catégorie peut se traduire par l'approbation et l'obtention d'un certain consensus parmi les membres de l'organisation. Dans une première perspective, la décision d'acceptation d'une idée dépend de la capacité d'un groupe à atteindre une « désirabilité sociale » autour de l'idée en question (Kijkuit & Van Den Ende, 2007).

Les réseaux de cohésion sont principalement basés sur la confiance (Harryson et al., 2008) et des valeurs partagées (Ceci et al., 2019). Ces types de réseaux, en particulier de taille réduite, favorisent la construction de consensus parmi leurs membres en diminuant le nombre de personnes impliquées et les positions divergentes (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). La réciprocité du soutien propre à ces relations est également susceptible de favoriser la récolte de supports autour de l'idée proposée (Perry-Smith & Mannucci, 2017, p.64). La fréquence de communication propre à ces réseaux pourrait avoir un impact positif sur la construction de consensus en particulier dans le cas de divergences de positions (Kijkuit & Van Den Ende, 2007).

Le mécanisme causal derrière ce constat réside au moins en partie sur le principe de consultation. En effet, partager une idée à un stade où elle peut encore recevoir des contributions des pairs permet de partager le sentiment de « propriété » (« Ownership ») d'une idée et ainsi d'améliorer leur engagement dans le soutien de cette idée (Mahaney et al., 2025).

Dans une deuxième perspective, les activités qui consistent à impliquer les bonnes personnes consistent principalement à impliquer certains acteurs clés (Perry-Smith, 2014, p.63). Cette perspective repose principalement sur le principe « d'emprunt de trou structurel » (« borrowed structural holes ») de Burt (2004) déjà évoqué dans une section précédente de ce travail. Selon ce mécanisme, les apports d'un trou structurel sont mis au service d'une autre personne tierce, qui peut alors bénéficier des informations mobilisées mais également de la légitimité et de l'influence de la personne qui les détient initialement (Perry-Smith, 2014, p.64).

Dès lors il est possible de distinguer deux types d'emprunts : les emprunts verticaux impliquant la hiérarchie et les emprunts horizontaux impliquant des champions informels.

L'implication de la hiérarchie en amont de la phase de validation permet d'aligner l'idée innovante avec le contexte et les besoins de l'organisation, et favorise dès lors ses chances d'acceptation (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Ces « champions formels » tendraient

davantage à soutenir les projets top down (issus des échelons hiérarchiques supérieurs), en particulier ceux centrés sur le contrôle organisationnel et le monitoring des pairs. Pour ce faire, ils s'appuient principalement sur leur accès à des connaissances globales de l'organisation, sur leur légitimité et pouvoirs hiérarchiques (Luz et al., 2019).

Les champions dits « informels » sont généralement des membres de l'organisation sans autorité hiérarchique, disposant d'une ancienneté plus grande. Ces profils disposent en général d'une réputation forte et d'un réseau densément connecté. Ils sont davantage prompts et capables d'exprimer de l'enthousiasme et de la confiance autour d'une idée. Ils sont également aptes à partager des connaissances tacites et complexes propres à l'organisation. Ces profils tendent à soutenir les projets bottom-up (issus des échelons inférieurs d'une organisation) ancrés dans les besoins des agents de terrain (Luz et al., 2019).

Concernant la capacité à démontrer de l'enthousiasme et de la confiance, il est possible que la mobilisation de connaissances appliquées avec succès ailleurs puisse renforcer cette confiance. En effet, la probabilité qu'une idée soit validée dépend en partie sur la capacité de son champion à réduire l'incertitude à son sujet (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Or, un réseau extérieur ouvert permet de transférer des idées appliquées ailleurs (Ceci et al., 2019) et ainsi potentiellement de réduire la crainte d'un écart entre les résultats attendus et réels (Sandberg, 2007).

Au sujet de l'enthousiasme, des liens forts au sein d'un réseau dense pourraient fournir un soutien émotionnel accru (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Plus encore, l'enthousiasme est un comportement qui tend à être diffusé et entretenu par des réseaux denses et de faible taille, augmentant les chances de le maintenir (Sandberg, 2007).

Conclusion intermédiaire

Nous observons au sujet de la promotion d'une idée trois groupes de mécanismes distincts :

Dans un premier temps, les mécanismes de cohésion qui se basent sur le soutien émotionnel ou le partage de « l'ownership ». Ces mécanismes pourraient pousser l'agent à encourager ses pairs proches et à partager de l'enthousiasme autour de son idée.

Dans un deuxième temps, la légitimité empruntée de manière verticale auprès d'un membre de la hiérarchie ou de manière horizontale auprès d'un « mentor » informel. Ces contacts créent l'opportunité de convaincre des membres « importants » de l'organisation afin de susciter le soutien de son idée. Nous avons vu que le mentor informel constitue un levier important pour les idées émergeant de la base.

Dernièrement, la réduction de l'incertitude par la preuve du fonctionnement d'une idée appliquée au sein d'une autre organisation représentée au sein du réseau externe.

Ainsi, des contacts individuels plus spécifiques permettent l'emprunt d'un capital social, et pourraient a priori tant émaner tant de l'interne que de l'externe. Nous pourrions donc voir l'intervention d'un tiers interne ou externe, hiérarchisé ou non, afin de légitimer l'innovation proposée. Enfin, la preuve par l'application au sein d'une autre organisation est un facteur extérieur à la notion de réseau.

5.4 L'implémentation dépend de la vision commune et des mécanismes de contrôle

La phase d'implémentation d'une idée consiste en le développement du prototype d'une idée en un produit fini et définitif (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Dans le cadre de l'innovation de processus, celle-ci correspond au passage d'une innovation à une procédure régulière de l'organisation, appliquée par tous (De Jong & Den Hartog, 2010). Cela se traduit par des activités orientées sur les résultats tels que les tests finaux, les modifications ou l'adaptation des standards de procédure (De Jong & Den Hartog, 2010).

Les antécédents des comportements d'implémentation

L'implémentation d'une idée demande la participation active des pairs et la mise à disposition de leurs compétences (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Or, les comportements opportunistes freinent la bonne coopération nécessaire, ce qui explique le besoin pour un réseau dont les membres se font mutuellement confiance (Ceci et al., 2019).

Pour cette raison, durant la phase d'implémentation, les personnes porteuses de projets ou d'innovations tendent à se reposer davantage sur les personnes auxquelles elles font confiance (Ceci et al., 2019).

L'un des prédictors de cette participation active des membres d'un réseau à l'implémentation d'une innovation est la présence d'une vision partagée parmi ses membres (Hülsheger et al., 2009; Pearce & Ensley, 2004, p.274). Elle est une compréhension commune d'objectifs communs supérieurs et permet de surmonter les résistances au changement en mettant en avant le potentiel pour l'équipe, par-delà les considérations individuelles (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Cette vision partagée se traduit, selon Pearce & Ensley (2004, p. 263) dans des comportements altruistes, du travail d'équipe, une confiance partagée dans la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs et des comportements courtois. Enfin, une vision partagée participe à un sens d'investissement et de responsabilité des membres de l'équipe envers l'innovation (Perry-Smith & Mannucci, 2017, p.59).

Nous retiendrons les travaux de (Maurer et al., 2011), qui concluent que la confiance n'a d'impact positif que lorsqu'il n'existe pas de dispositifs de contrôle suffisants au sein d'une organisation, permettant de s'assurer de la bonne coopération de chacun et que ces mécanismes pourraient donc s'y substituer.

Enfin, la communication interne joue un rôle positif sur l'implémentation d'une idée (Hülsheger et al., 2009). En effet, la fréquence de communication peut jouer un rôle positif sur la compréhension de l'innovation et l'intérêt pour les membres de l'équipe d'y participer et donc diminuer la résistance au changement (Singh et al., 2020).

Conclusion intermédiaire

En conclusion, plusieurs mécanismes permettent à l'agent de contribuer à l'implémentation des nouvelles idées, de les mettre en pratique de manière systématique.

La réciprocité générale de la solidarité au sein du groupe est une première possibilité de mécanisme. Celle-ci est positivement influencée lorsque le groupe est animé par une vision commune. Alternativement, des mécanismes de contrôle renforcés peuvent amener les agents à participer à l'implémentation de nouvelles idées.

Enfin, la fréquence de communication permet aux membres d'assurer une compréhension mutuelle de la nouvelle idée à implémenter.

6 Comment les réseaux influencent les dimensions de l'IWB

Dans les sections précédentes, nous avons dans un premier temps passé en revue les différents réseaux et la manière dont ils constituent respectivement des sources de capital social selon le modèle AMO. Dans un second temps, nous avons fait état des différents antécédents influençant les différentes étapes de l'innovation et leurs comportements propres. Cette section vise à agir comme pont théorique entre les sources de capital social que représentent les réseaux les antécédents des comportements innovants.

Pour ce faire, nous repartons des différentes phases de l'innovation et de leurs comportements innovants respectifs afin d'analyser l'influence attendue des réseaux sur chacune de ces phases.

Les mécanismes mis en avant au sein de la section 4 agissent comme une base à cette section. Néanmoins, un tri est opéré sur base de la vérifiabilité empirique.

6.1 L'exploration

L'analyse des antécédents de l'exploration nous a permis de mettre en avant plusieurs mécanismes causaux possibles. Le tableau 5.1 récapitule l'ensemble de ces mécanismes ainsi que les sources AMO qui permettent son émergence selon la littérature scientifique.

Dans un premier temps, la littérature scientifique indique que la confrontation d'individus à de nouveaux standards est un antécédent de l'exploration d'idées (Drucker, 2011). Or, les réseaux de pontage sont par nature plus larges et diversifiés dans l'information à laquelle ils permettent d'accéder (Ceci et al., 2019). Comme le résume le tableau 5.1, leur caractère externe (Adler & Kwon, 2002) amène des contextes différents de performances organisationnelles. Les réseaux de pontage devraient dès lors avoir un impact positif sur les comportements d'exploration par la confrontation à de nouveaux standards.

Un deuxième mécanisme tient à la confrontation à des perspectives ancrées dans des contextes différents (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Or, les réseaux externes permettent de confronter ses membres à une plus grande diversité de profils (Burt, 2004). Par ailleurs, les liens faibles qui les structurent (Ceci et al., 2019) permettent l'apport de davantage de perspectives différentes car ils sont moins soumis à une tendance au conformisme propre aux réseaux denses (Perry-Smith, 2014). On peut dès lors estimer que dans le cas de profils suffisamment différents, ces réseaux de pontage devraient influencer positivement les comportements d'exploration par l'accès à des perspectives différentes.

Troisièmement, un autre mécanisme repose sur la diversité d'informations et de connaissances pour favoriser l'identification de problèmes (Drucker, 2011). Les réseaux de pontage permettent non seulement une plus grande diversité d'informations directes (Burt, 2004) mais également indirectes par l'effet des trous structurels (Tiwana, 2008). Ces deux notions sont reprises dans sous le concept plus large des trous structurels dans le tableau 5.1. On peut donc supposer que cette structure de pontage influencera positivement les comportements d'exploration par l'exposition à une richesse d'informations plus importante.

Quatrièmement, l'exploration est supportée par la transmission d'informations simples et explicites car elles permettent d'être appropriées plus facilement et sans échanges répétés ou contextes communs (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008). Néanmoins, des informations complexes peuvent être utiles si elles comportent un changement de perspective suffisamment important (Maurer et al., 2011). On peut donc estimer que les réseaux de pontage devraient conférer un avantage aux comportements exploratifs lorsque les informations transmises sont simples et explicites.

La flexibilité cognitive (Perry-Smith & Mannucci, 2017) soulignée dans la section précédente relève d'une mesure sans doute trop centrée sur le domaine psychologique et ne sera donc pas reprise ici. Le tableau 5.1 reprend donc cette variable comme une variable que nous appellerons contextuelle et non dépendante directement des caractéristiques du réseau.

La faible formalisation (Masiello et al., 2015) des échanges et la faible implication préalable de la hiérarchie (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) seront reprises comme des conditions de réussite de l'exploration et pourront être mobilisés lors de l'analyse des données. Cette variable est également reprise dans le tableau 5.1 comme variable contextuelle.

Au regard de ces mécanismes, on peut attendre à constater une influence prédominante positive des réseaux de pontage dans les comportements d'exploration.

Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes d'influence des réseaux selon leurs caractéristiques.

Tab. 5.1 Mécanismes permettant les comportements d'exploration de l'innovation et leurs antécédents relationnels.

Mécanisme et antécédents	Source AMO	Type de réseau
Confrontation à de nouveaux standards (Drucker, 2011)	Variété d'informations (Ceci et al., 2019), connexions non redondantes (Burt, 2004)	Pontage
Confrontation à des perspectives ancrées dans des contextes différents (Drucker, 2011)	Liens faibles (Ceci et al., 2019), trous structurels (Burt, 2004), connexions non redondantes (Burt, 2004)	Pontage
Confrontation à une forte diversité d'informations (Drucker, 2011)	Trous structurels (Burt, 2004), connexions non redondantes (Burt, 2004), variété d'informations (Ceci et al., 2019),	Pontage
Transmission d'informations simples et explicites (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008)	Liens faibles (Ceci et al., 2019)	Pontage
Faible formalisation (Masiello et al., 2015)	/	Contexte organisationnel

Faible impact de la hiérarchie (Kijkuit & Van Den Ende, 2007)	/	Contexte organisationnel
---	---	--------------------------

6.2 La génération :

Pour rappel, la génération consiste principalement dans le développement d'une idée (De Jong & Den Hartog, 2010; Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Perry-Smith & Mannucci, 2017, pp 56-58) à travers l'intégration avec les connaissances nouvelles (Maurer et al., 2011). Le tableau 5.2 offre une vue récapitulative des différents mécanismes et de leur source de réseau.

Un premier mécanisme consistait en la compréhension mutuelle des objectifs de l'organisation et des besoins de ses membres (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Cette compréhension mutuelle permet alors un alignement du développement de l'idée avec ces besoins. Par la nature même d'identification interne, il y a lieu de penser qu'un réseau interne de cohésion aura un impact positif car il contient la connaissance contextuelle et implicite qui lui est propre. Plus encore, les contacts plus fréquents et les liens forts devraient apporter les informations nécessaires pour transmettre les informations complexes. L'attribution par Lowik et al. (2012) d'un alignement de compréhension plus favorable à un contexte de valeurs communes est reprise comme source AMO en première ligne dans le tableau 5.2.

Dans un deuxième temps, la réception du feedback constructif est un autre mécanisme antécédent aux comportements de génération (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Elle est reprise dans la deuxième ligne dans le tableau 5.2 concernant la réception du feedback. Pour rappel, il nécessite un groupe réduit et suffisamment de confiance pour partager l'idée (Maurer et al., 2011). Selon les caractéristiques types des réseaux de cohésion, on peut donc s'attendre à ce qu'un réseau respectant ces caractéristiques puisse répondre aux besoins de ce mécanisme. Par ailleurs, une fréquence de contacts élevée pourrait également influencer positivement ce mécanisme en favorisant les échanges répétés et en créant des occasions de feedback. On pourrait, à l'inverse, s'attendre à ce que le réseau de pontage expose le générateur de l'idée à une critique trop anticipée ou ne fournisse pas la confiance nécessaire pour donner lieu au partage. Un élément non repris dans la littérature scientifique est la prise en compte de l'expertise. On peut raisonnablement émettre l'hypothèse que la génération de l'idée pourra dépendre de l'expertise à disposition tant au sein du groupe interne qu'externe. A cet égard, une absence totale d'expertise pertinente pourrait représenter un frein plus important qu'aux comportements d'exploration puisqu'ils nécessitent d'échanger sur un domaine potentiellement fin et spécialisé. Le tableau 5.2 ne reprend néanmoins pas ce dernier élément car ce tableau vise à offrir une vue récapitulative des mécanismes identifiés au sein de la littérature scientifique.

Le troisième mécanisme, basé sur la réintégration des idées et la remise en question de l'établi à travers le partage (Radaelli et al., 2014) était également mis en avant. Ce mécanisme repose donc sur des échanges répétés et donc à priori davantage sur le réseau interne. Néanmoins, nous l'avons vu dans la section de l'exploration, le réseau interne peut également être la source d'inertie du changement et il faudra donc que la teneur de ces échanges tienne davantage sur le partage pur et simple et ne porte pas de jugement négatif sur l'idée portée.

Enfin, un soutien émotionnel était un autre facteur positif sur la présence de comportements de génération (Perry-Smith & Mannucci, 2017). En ce sens, on peut s'attendre à ce que le réseau de cohésion puisse exercer une influence positive en matière de soutien émotionnel (Maurer et al., 2011).

L'ensemble de ces éléments nous amène à suggérer que le réseau de cohésion devrait apporter le plus gros apport pour les comportements de génération. Toutefois, certaines configurations spécifiques liées à la présence de connaissances pertinentes ou de confiance sont renforcées avec des membres du réseau externe.

Tab. 5.2 Mécanismes permettant les comportements de génération de l'innovation et leurs antécédents relationnels.

Mécanismes et antécédents	Source AMO	Type de réseau
Compréhension mutuelle avec les membres de l'organisation afin de s'aligner avec ses objectifs	Liens forts, contacts fréquents (Ceci et al., 2019), compréhension mutuelle grâce à des valeurs communes (Lowik et al., 2012)	Cohésion
Réception du feedback constructif et informel au sein d'un groupe réduit	Groupe restreint (Adler & Kwon, 2002), confiance plus élevée (Maurer et al., 2011)	Cohésion
Partager une idée afin de permettre la réintégration et la réorganisation de ses propres idées et remettre en question des routines installées	Fréquence de partage (Ceci et al., 2019), soutien émotionnel accru (Maurer et al., 2011)	Cohésion
Bénéficier d'un soutien émotionnel	soutien émotionnel accru (Maurer et al., 2011), liens forts (Ceci et al., 2019)	Cohésion

6.3 La promotion :

Les mécanismes relevés au sein de cette section concernent ceux de la promotion, soit ceux qui participent à la validation d'une innovation. Les mécanismes mis en avant dans la littérature scientifique sont synthétisés dans le tableau 5.3 inséré à la fin de cette section.

Le premier mécanisme repose sur la création d'une large coalition parmi les membres de l'organisation par la construction de consensus à travers l'échange. La décision d'acceptation d'une idée dépend en partie de la capacité d'un groupe à atteindre une « désirabilité sociale » autour de l'idée (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). La construction d'un tel consensus est favorisée par plusieurs caractéristiques du réseau, à savoir : la confiance et les valeurs partagées qui caractérisent les relations denses (Ceci et al., 2019; Harryson et al., 2008), la taille réduite du groupe qui diminue le nombre de positions divergentes, la réciprocité de soutien propre aux liens denses (Perry-Smith & Mannucci, 2017), et la fréquence de communication qui facilite le rapprochement des positions divergentes (Kijkuit & Van Den Ende, 2007).

Cette coalition pouvait également se construire à travers le mécanisme « d'appropriation par le partage » (Mahaney et al., 2025) permettant aux personnes réceptacles de ce partage de s'approprier l'enjeu de l'idée. Il s'agit d'un deuxième mécanisme causal présent dans la littérature. Le réseau de cohésion influence ce mécanisme par sa capacité à offrir un espace de partage à un stade non finalisé. Cette capacité repose sur la confiance qui caractérise les relations. Le réseau agit dès lors comme une condition de possibilité du partage précoce, qui devient lui-même le levier de l'engagement futur des pairs.

Nous avons mis en avant l'existence des troisième, quatrième et cinquième mécanismes basés sur l'emprunt de capital (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Celui-ci peut s'opérer verticalement auprès de supérieurs hiérarchiques ou horizontalement auprès de mentors informels (Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Luz et al., 2019).

Le mécanisme de promotion par la hiérarchie dépend principalement du stade d'implication des membres de la hiérarchie. En effet, une implication préalable de la hiérarchie permet de proposer une idée alignée avec les besoins de l'organisation et autorise alors sa promotion (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Nous supposons donc que les contacts fréquents (Maurer et al., 2011) et la proximité (Ceci et al., 2019) propres aux réseaux de cohésion permettront davantage ce type de contact. Néanmoins, nous reconnaissons que ce mécanisme dépend également de la structure de travail de l'individu et de la manière dont il entretient un contact fréquent ou non avec sa hiérarchie. Néanmoins, afin de rester cohérent avec les choix des sections précédentes, nous ne gardons que les antécédents relationnels identifiés dans la littérature scientifique et ne le reprenons pas dans le tableau 5.3.

La promotion horizontale mobilise quant à elle un champion informel. Ce profil s'appuie sur sa légitimité réputationnelle, son ancienneté, son réseau densément connecté en interne et sa maîtrise des connaissances tacites et complexes propres à l'organisation (Luz et al., 2019). Le réseau de cohésion influence ce mécanisme en offrant accès à un acteur disposant de ressources d'un type différent. La densité du réseau densément connecté qu'occupe ce champion informel (Luz et al., 2019) est précisément une caractéristique propre aux réseaux de cohésion (Harryson et al., 2008). Sa maîtrise des connaissances tacites et complexes propres à l'organisation est rendue possible par la capacité de ces réseaux à faire transiter ce type d'informations grâce aux liens forts et à la fréquence de contacts (Lowik et al., 2012 ; Maurer et al., 2011).

Le cinquième mécanisme repose sur l'emprunt de légitimité mais cette fois au sein du réseau externe. Dans ce cas de figure, cela supposerait que les trous structurels que le réseau parvient à combler permettent d'emprunter la légitimité d'un individu exerçant une influence sur l'organisation interne. Les trous structurels que le porteur de l'idée comble en jouant le rôle de courtier (Burt, 2004) lui donnent accès à des acteurs dont la légitimité est reconnue dans d'autres organisations. La structure large et non redondante du réseau de pontage (Burt, 2004) augmente la probabilité qu'un tel acteur s'y trouve.

Le sixième mécanisme repose sur la preuve par le fonctionnement au sein d'un réseau externe. La probabilité qu'une idée soit validée dépend en partie de la capacité de son champion à réduire l'incertitude à son sujet (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). L'accès à des informations sur des idées appliquées avec succès ailleurs permet de réduire la crainte d'un écart entre les résultats

attendus et réels (Ceci et al., 2019; Sandberg, 2007). Ce mécanisme mobilise donc également des contacts extérieurs, qui permettent de mobiliser ces exemples d'application.

Le tableau 5.3 permet de le visualiser, les différents mécanismes de comportements de promotions devraient tant profiter du réseau de pontage que du réseau de cohésion selon les mécanismes mobilisés.

Tab. 5.3 Mécanismes permettant les comportements de promotions de l'innovation et leurs antécédents relationnels.

Mécanismes et antécédents	Source AMO	Type de réseau
La création d'une large coalition parmi les membres de l'organisation par la construction de consensus à travers l'échange (Kijkuit & Van Den Ende, 2007)	Valeurs et normes partagées (Ceci et al., 2019), taille réduite du groupe (Adler & Kwon, 2002), fréquence de communications (Maurer et al., 2011), confiance mutuelle (Tsai & Ghoshal, 1998 ; Harryson et al., 2008)	Cohésion
Empreint de légitimité au sein du réseau externe (Burt, 2004)	Trous structurels comblés par le rôle du courtier (Burt, 2004), structure large et non redondante (Burt, 2004)	Pontage
Empreint de légitimité hiérarchique au sein de l'organisation (Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Luz et al., 2019).	Densité et proportion élevée de contacts directs (Harryson et al., 2008), fréquence de contact (Maurer et al., 2011), confiance mutuelle (Tsai & Ghoshal, 1998)	Cohésion
Empreint de légitimité par un mentor informel au sein de l'organisation (Luz et al., 2019).	Densité du réseau densément connecté qu'occupe le champion (Harryson et al., 2008 ; Luz et al., 2019), liens forts (Ceci et al., 2019) et fréquence de contacts (Maurer et al., 2011) permettant la transmission d'informations tacites et complexes (Lowik et al., 2012)	Cohésion
Implication en amont de la hiérarchie afin de permettre l'alignement (Kijkuit & Van Den Ende, 2007)	Fréquence de contacts avec la hiérarchie (Maurer et al., 2011), proximité relationnelle (Ceci et al., 2019), confiance mutuelle (Tsai & Ghoshal, 1998)	Cohésion
Preuve par le fonctionnement au sein d'un réseau externe réel (Ceci et	Trous structurels donnant accès à des contacts extérieurs (Burt, 2004), structure large et non redondante (Burt, 2004 ; Ceci et al., 2019), transmission d'informations simples et explicites (Hansen, 1999 ; Harryson et al., 2008	Pontage

al., 2019; Sandberg, 2007)		
Appropriation par le partage (Mahaney et al., 2025)	Confiance mutuelle permettant le partage à un stade non finalisé (Tsai & Ghoshal, 1998 ; Harryson et al., 2008), proximité émotionnelle propre aux liens forts (Maurer et al., 2011), caractère informel des échanges (Ceci et al., 2019)	Cohésion

6.4 L'implémentation :

L'implémentation d'une idée requiert la participation active des pairs et la mise à disposition de leurs compétences pour transformer l'idée en pratique systématique au sein de l'organisation (Perry-Smith & Mannucci, 2017). L'enjeu central de cette phase tient à la nécessité de surmonter les comportements opportunistes qui freinent la coopération (Ceci et al., 2019).

Le tableau 5.4 inséré en fin de cette section synthétise les différents mécanismes identifiés dans la suite de cette section et leurs antécédents relationnels.

Le premier mécanisme repose sur la réduction des comportements opportunistes par la présence d'une vision commune et la confiance (Hülshager et al., 2009; Pearce & Ensley, 2004). Le réseau influence ce mécanisme à travers plusieurs caractéristiques propres aux réseaux de cohésion. Les valeurs et normes partagées qui caractérisent ces réseaux (Ceci et al., 2019) constituent la base de la vision partagée. La confiance mutuelle propre aux réseaux de cohésion (Tsai & Ghoshal, 1998 ; Harryson et al., 2008) affaiblit la crainte que la coopération soit utilisée de manière opportuniste au désavantage des contributeurs. Enfin, la motivation par réciprocité générale qui caractérise ces réseaux (Adler & Kwon, 2002) encourage chaque membre à contribuer activement à un projet collectif sans attendre de contrepartie immédiate.

Le deuxième mécanisme repose sur les mesures de contrôle organisationnelles, qui peuvent se substituer à la confiance lorsque celle-ci est insuffisante (Maurer et al., 2011). Le réseau influence ce mécanisme d'une manière particulière puisqu'il n'agit pas comme générateur de la coopération mais comme support de son contrôle. Les réseaux de cohésion offrent en effet des mécanismes de contrôle social par exclusion (Ceci et al., 2019 ; Eklinder-Frick et al., 2011). Le réseau de cohésion agit ainsi comme un environnement qui rend la coopération coûteuse à éviter, indépendamment de la conviction individuelle. A l'inverse, le réseau de cohésion, s'il partage une vision commune, peut permettre l'implémentation par ses participants à travers une logique de priorisation du collectif et des objectifs de l'organisation.

Le troisième mécanisme tient à la fréquence de communication qui favorise la compréhension et l'intérêt auprès du public cible (Hülshager et al., 2009 ; Singh et al., 2020). Le réseau de cohésion influence ce mécanisme à travers deux de ses caractéristiques structurelles. La haute fréquence de contacts propre à ces réseaux (Maurer et al., 2011) permet de revenir à plusieurs reprises sur la nouvelle pratique, d'en expliquer les contours et de répondre aux interrogations qui émergent progressivement. La capacité à transmettre des informations complexes et contextualisées (Lowik et al., 2012), permise par les liens forts qui caractérisent ces réseaux

(Ceci et al., 2019), facilite la transmission de pratiques nouvelles dont l'application nécessite la maîtrise de codes organisationnels et contextuels spécifiques. Le réseau de cohésion agit ainsi comme un canal de communication adapté à la nature même de l'information à transmettre lors de l'implémentation, qui est presque toujours complexe et contextualisée.

Tab. 5.4 Mécanismes permettant les comportements d'implémentation de l'innovation et leurs antécédents relationnels.

Mécanismes et antécédents	Source AMO	Type de réseau
Réduction des comportements opportunistes par la présence d'une vision commune et la confiance	Valeurs et normes partagées (Ceci et al., 2019), confiance mutuelle (Tsai & Ghoshal, 1998 ; Harryson et al., 2008), motivation par réciprocité générale (Adler & Kwon, 2002)	Cohésion
Mesures de contrôle organisationnelles	Mécanismes de contrôle social par exclusion (Ceci et al., 2019 ; Eklinder-Frick et al., 2011), densité des relations directes permettant la détection des comportements opportunistes (Harryson et al., 2008)	Cohésion
La fréquence de communications permet de favoriser la compréhension et l'intérêt auprès du public cible	Haute fréquence de contacts (Maurer et al., 2011), capacité à transmettre des informations complexes et contextualisées (Lowik et al., 2012) permise par les liens forts (Ceci et al., 2019)	Cohésion

Partie empirique

7 Méthodologie

Notre question de recherche initiale s'intéresse à la manière dont les réseaux inter-organisationnels influencent l'innovation au sein des administrations publiques. Dans la section 2.3, nous avons précisé la notion de réseau inter-organisationnel à travers le concept de communautés occupationnelles. Il s'agit de réseaux qui rassemblent des personnes issues d'organisations distinctes mais réunies par des structures de travail similaires, avec un répertoire partagé, mais sans nécessairement partager d'entreprise commune. Pour ce faire, nous nous sommes intéressé à différents réseaux de partages professionnels au sein de la fonction publique fédérale belge.

La méthode de collecte de données est ici exclusivement qualitative, afin de capturer les mécanismes qui précèdent l'innovation dans leur subtilité. Cette récolte de données qualitatives s'est traduite par des entretiens semi-directifs auprès des membres de ces réseaux occupationnels.

Ce travail emporte une approche en partie hypothético-déductive. En effet, la combinaison de différents champs théoriques de l'IWB et du capital social en réseaux ont permis de mettre en avant différents mécanismes possibles. Ces différents mécanismes représentent les hypothèses de cette recherche et seront dès lors confrontées à la réalité de terrain.

Pour analyser les résultats de ces entretiens, l'analyse thématique sera mobilisée dans ce mémoire. Une attention particulière sera accordée à la place laissée à l'induction dans cette analyse. Cette attention découle de la place importante qu'occupent les éventuels apports situés en dehors du cadre d'analyse délimité jusqu'ici. Afin de vérifier si le cadre théorique mobilisé est pertinent, il est nécessaire de préserver une marge d'analyse en dehors de cette dernière. Cela permet de réduire le risque de forcer l'application de modèles théoriques qui ne correspondraient pas aux données collectées.

Dans la suite de cette section, nous revenons en profondeur sur les différents éléments de notre méthodologie : le contexte de terrain dans lequel elle s'inscrit, la méthode de collecte d'analyse et son déroulé concret ainsi que le déroulement de l'analyse des données. Cela nous permet de développer la description et la discussion des résultats dans la section suivante.

7.1 Contexte de recherche

Les entretiens sont issus de trois groupes différents que nous prenons le temps de présenter ici ainsi que les participants qui en sont issus. Le premier groupe rassemble des responsables de sélection opérant le mécanisme de mobilité temporaire au sein des administrations fédérales issus de différents SPF. Le deuxième groupe rassemble des fonctionnaires responsables de la gestion de réseaux sociaux au sein de différents SPF. Le troisième groupe rassemble des attachés de soutien au management issus de parquets francophones au sein de l'Ordre Judiciaire ; tandis que le quatrième rassemble spécifiquement des profils de communication au sein des mêmes entités publiques.

Les personnes correspondent à l'objet de notre recherche puisqu'elles disposent à priori de deux réseaux. L'un dépasse les frontières de l'organisation pour lier des fonctions similaires dans des contextes communs. L'autre réseau est constitué des personnes au sein de la même organisation avec lesquelles la personne interrogée entretient des contacts.

Au total, 10 personnes ont été interrogées, dont 8 issues du réseau d'attachés de soutien au management et 1 dans chacun des deux autres groupes. Une partie des personnes interrogées sont issues de contacts établis à travers les adresses officielles de contacts des SPF tandis que d'autres sont issues de contacts professionnels préétablis au sein de l'Ordre Judiciaire.

Face au déséquilibre de répartition des participants au sein des différents groupes, nous faisons le choix de ne retenir que celui des attachés de l'ordre judiciaire, reprenant le plus de participants. Ce choix se justifie par la volonté de préserver la qualité des données et la crédibilité des comparaisons qui y seront appliquées. Nous analyserons donc les entretiens des 8 personnes issues du groupe de l'ordre judiciaire.

Ce groupe est donc composé d'attachés de soutien au management au sein des parquets du Procureur du Roi, des parquets généraux ainsi que de l'OCSC (organe transversal au ministère public chargé notamment de gérer les saisies et confiscations). Ce nom de poste recoupe des fonctions souvent très diverses. Parmi les personnes interrogées se trouvent des profils centrés sur les questions RH, Statistiques, Presse & communication, Budget, Gestion de projet et des profils polyvalents. En effet, ces fonctions sont en général directement attachées à la direction des différentes entités judiciaires afin de les appuyer dans la réalisation de leur plan de gestion. Cela signifie que l'ensemble des attachés a développé des expertises et des missions très diverses en fonction des missions attribuées par la direction. Cela signifie également que les missions d'un attaché peuvent être amenées à changer plus ou moins drastiquement selon les priorités du comité de direction qui détient le mandat de direction. Le comité de direction est composé du Procureur du Roi, de Procureurs de division ainsi que d'un Secrétaire en Chef (le supérieur de la partie du parquet chargée de l'appui administratif aux magistrats).

Le groupe d'attachés étudié est informel et n'est prévu dans aucun texte réglementaire, bien qu'il soit relativement structuré. En effet, ses membres entretiennent un contact assez régulier espacé de plusieurs mois, toujours en présentiel. Le groupe s'est créé à l'initiative de quelques attachés dont les fonctions et le poste sont relativement récents au sein de l'ordre judiciaire. Cette initiative avait donc pour but de regrouper des fonctions communes qui recouvraient des réalités différentes afin d'offrir une large diversité d'informations à ses membres et leur permettre d'assumer au mieux leurs missions respectives.

Actuellement, ce groupe agit comme une plateforme d'échanges, parfois de soutien et d'autres mécanismes que nous élaborons dans la discussion des résultats. Le caractère singulièrement informel de ce réseau et son influence sur l'activité de ses membres pourront par ailleurs être également intéressants à analyser.

Les attachés ont généralement des parcours et origines professionnelles assez variés. Leurs âges respectifs n'étaient pas uniformes bien qu'il semble exister une certaine tendance à recruter des profils plus juniors pour ces fonctions.

Notons néanmoins qu'un processus de formalisation de ce groupe s'est installé en parallèle par l'organe central de coordination de l'ordre judiciaire. Ce processus terminait sa conclusion au moment des entretiens sans que cela ne présage de dissolution au sein de ce premier groupe informel. Cette structuration parallèle pourra également offrir une opportunité précieuse d'analyser les différences de comportement au sein de ces deux groupes jumeaux informels et formels et ainsi de tenter d'isoler l'influence de la formalisation. Notons toutefois qu'il ne s'agit pas de l'objectif principal de ce mémoire.

7.1.1 Généralisation par le terrain choisi comme cas moins probable

Bien que le terrain soit donc plus restreint qu'initialement anticipé, le choix de l'ordre judiciaire comme terrain d'analyse offre un cas d'étude particulièrement riche. En effet, face à la présence d'un terrain de donnée unique, il y a lieu de se pencher sur les travaux de Flyvbjerg (2006). Ce dernier suggère différentes stratégies dans l'approche des « études de cas » permettant de généraliser les résultats générés sans requérir une représentativité parfaite des données.

Nous ne revenons pas sur l'ensemble de ces stratégies mais l'une d'elle nous paraît correspondre le mieux au terrain de l'ordre judiciaire : le cas critique. Face au manque de représentativité Flyvbjerg estime qu'un choix de terrain qui revêt « une importance stratégique en relation avec le problème général » (Flyvbjerg, 2006) permet de conserver la pertinence des résultats de la recherche.

Parmi ces cas critiques, celui du « cas le moins probable » est celui se trouvant à s'appliquer à notre situation. Le cas critique du « moins probable » permet de généraliser ses résultats car il représente un terrain dans lequel un mécanisme ou un phénomène a le moins de chance de se produire (Flyvbjerg, 2006). Dans ces cas, des signes d'application de ces mécanismes malgré cette situation peu favorable leur donne une force particulièrement probante facilitant leur généralisation.

Notre argument se base sur une des singularités de l'ordre judiciaire belge comme administration publique largement écartée des grandes réformes du New Public Management et de ce qu'il a infusé en matière de préoccupation pour les questions de management (Schoenaers, 2021).

En effet, le sociologue Schoenaers (2021) dépeint dans une revue sur l'ordre judiciaire, une administration longtemps isolée de ces vagues de réformes par son indépendance constitutionnelle qui a longtemps justifié ces blocages. D'autres raisons sont invoquées : une magistrature encore très largement éloignée des enjeux organisationnels et le manque de compétences techniques dans le domaine ; un centrage sur le traitement des dossiers ; une « magistrature [...] organisée autour de l'indépendance, de l'autonomie professionnelle et du cloisonnement entre les individus ou de petits groupes d'individus. » (Schoenaers, 2021).

Si différentes crises ont poussé l'ordre judiciaire à adopter des réformes centrées sur le pilotage par indicateurs et une gestion contractualisée, les fonctions managériales se disputent encore largement le temps de travail avec le traitement des dossiers judiciaires pour les fonctions de direction.

Ces constats sont en grande partie reflétés dans les entretiens récoltés. Certains parlent d'« un sentiment de ne pas toujours être légitime même aux yeux de la hiérarchie [...] pour proposer des initiatives » (E5), d'autres évoquent « *une structure très ancienne... un gros bateau avec des gens qui ne sont pas d'accord* » (E6) ou une culture de la continuité : « *on a toujours fonctionné comme ça et donc ça prend beaucoup de temps que dans le privé* » (E6). D'autres ont relevé que certains projets de refonte de processus étaient perçus « comme une intrusion dans leur façon de faire et dans leur autonomie » (E5), en particulier dans les domaines de la numérisation. Tandis que d'autres perçoivent une question organisationnelle encore trop peu prise en compte (E3).

Une culture de l'autonomie professionnelle, de la continuité, une ligne hiérarchique forte et un enjeu organisationnel encore peu pris en compte, nous amènent à présenter l'ordre judiciaire comme un terrain moins propice à l'innovation de processus et donc comme un cas « peu probable » aux yeux de Flyvbjerg (2006)

7.2 Méthode de collecte des données

Comme décrit lors de la présentation de l'approche choisie, notre recherche s'appuie sur la récolte de données sous la forme d'entretiens semi-directifs. Ce choix permet de répondre au double enjeu de l'approche hypothético-déductive laissant une place aux conclusions inductives. En effet, la personne interrogée est alors libre de partager des éléments qui ont influencé son comportement en s'éloignant des questions prévues dans le guide d'entretien.

Ce choix nous permet également de nous pencher plus finement sur les mécanismes identifiés et les conditions qui les font naître. Cela est d'autant plus vrai que les personnes interrogées sont invitées à décrire des tentatives d'innovations accomplies ou avortées à travers leur récit personnel. Cet aspect nous permet de prendre en compte les éléments subjectifs importants pour notre recherche, tels que la confiance ou la vision partagée, et de les ancrer dans le contexte et la compréhension plus large des interrogés et de leur organisation. Soulignons enfin que cette recherche se veut agir comme un pont entre les contextes organisationnels et de réseaux d'une part et les comportements des individus d'autre part. Cela renforce encore le besoin de subjectivité des données récoltées, puisqu'il s'agit d'identifier ce qui méritait ou non dans les yeux des participants d'adopter les comportements qu'ils décrivent.

Le guide complet de ces entretiens semi-directifs se trouve en annexe.

La logique de ces entretiens semi-directifs s'articule en deux parties. La première partie concerne des questions qui portent sur la composition des réseaux et leur caractère de cohésion ou de pontage. Cette première partie de questions vise à permettre de vérifier la configuration dans laquelle la personne interrogée se trouve. Pour rappel, la théorie scientifique tend à distinguer deux types de réseaux que nous avons appelé réseau de pontage et réseau de cohésion (Adler & Kwon, 2002; Burt, 2004) : les réseaux de pontage sont larges, éparses, traversés de trous structurels et d'informations diverses et simples tandis que les réseaux de cohésion sont denses, réduits, redondants et font transiter des informations plus complexes.

Cette partie nous permet de pouvoir déterminer les attentes en matière de capital social pour chacun de ces réseaux selon que ses caractéristiques le définissent davantage comme un réseau

de pontage ou de cohésion. Par ailleurs, cela apporte une base de comparabilité entre les différents entretiens. En effet, des mécanismes différents pourront dès lors être analysés au regard de la configuration des réseaux et non pas de manière absolue et isolée. Par exemple, l'absence d'un comportement de partage d'une information pourrait être mise en parallèle avec un réseau de pontage plus distant. Deux entretiens qui pointeraient une absence et une présence de mécanismes pourraient dès lors confirmer une même théorie.

La deuxième partie regroupe des questions axées sur des tentatives d'innovation, fructueuses ou non impliquant le réseau. Pour ce faire, il est d'abord demandé des exemples de telles occasions où une innovation a échoué ou réussi, selon la logique des incidents critiques. La méthode de l'incident critique consiste à se baser sur des « incidents » concrets vécus par les répondants et ayant eu un impact positif ou négatif sur les activités de la personne ou du groupe (Deslauriers et al., 2017). Cela permet de diminuer l'effet d'une éventuelle désirabilité sociale pour ancrer le récit tant dans les faits que dans la perception réelle de la personne interrogée (Deslauriers et al., 2017).

Sur base de ces incidents critiques, des questions de comportement d'innovation sont posées en premier lieu. Ces questions découlent de la théorie de l'IWB et adaptées des questions quantitatives de De Jong & Den Hartog (2010). Pour rappel, ces dimensions sont respectivement les comportements d'exploration, de génération, de promotion et d'implémentation. Par la suite, des questions concernant l'ensemble des mécanismes soulevés pour chaque dimension de l'IWB sont posées. Toutes ces questions sont regroupées selon les dimensions de l'IWB permettant d'approfondir les mécanismes qui expliquent les éventuels comportements innovants. Ces questions de mécanismes découlent, quant à eux, de l'ensemble des mécanismes repris dans chacun des tableaux de la section 5 (Tab. 5.1 à 5.4).

Déroulé des entretiens

Les entretiens se sont principalement déroulés à distance, les personnes interrogées étant potentiellement issues de toute la Wallonie et à Bruxelles. Pour ces entretiens, la plateforme utilisée était l'application Teams de Microsoft. Seuls deux entretiens se sont passés en présentiels.

La plupart de ces derniers s'étalaient sur une durée allant de 40 à 60 minutes selon la spontanéité et la richesse des échanges. Les premières minutes étaient réservées à une présentation et une introduction succincte de la recherche avant de passer aux questions listées dans le guide d'entretien repris en annexe.

Il était convenu en amont de ces entretiens que les données collectées feraient l'objet d'une pseudonymisation. En effet, les propos rapportés portent sur des perceptions et des ressentis interpersonnels dans le monde professionnel. Cette configuration génère un risque non négligeable que des propos sensibles puissent être tenus. Dès lors, le choix de la pseudonymisation a été motivé par la volonté d'aménager un espace de parole libre préservé d'éventuelles retombées relationnelles par la suite.

Plusieurs défis ont été rencontrés lors de ces échanges avec les personnes interrogées.

Le premier fut la nécessité de se conformer à la méthode des incidents critiques relevée plus haut. En effet, pour ce faire, il est nécessaire de constamment rattacher les déclarations à un événement particulier afin d'en faire un récit. Il était donc important de rappeler régulièrement la nécessité de s'y rattacher.

Cette nécessité représentait d'autant plus une difficulté que les participants ne parvenaient pas toujours naturellement à identifier sur le moment des événements particuliers répondant aux besoins de la question. Pour y remédier, les participants ont reçu quelques jours à l'avance l'exercice de penser à « 3 exemples d'innovations ou d'idées que vous avez portées, tenté de porter ou pensé à porter au sein de votre organisation d'origine en lien avec le réseau de partage, peu importe leur ampleur ou leur succès éventuel ». La question du lien avec le réseau est importante dans sa formulation. En effet, il était nécessaire de le préciser sans quoi les exemples n'auraient pu avoir rien à avoir avec le réseau et donc fausser les résultats. Le choix a donc été posé de demander un lien avec le réseau sans préciser aucunement la nature de ce lien. Cela implique donc qu'il peut intervenir ou non à n'importe quelle étape de l'innovation ou l'étape d'innovation.

Cela permettrait sur le moment de faire référence de manière plus aisée à des moments clés qu'ils ont pu se remémorer en amont. Ces 3 exemples étaient ensuite mobilisés pour toutes les autres questions suivantes quand cela était nécessaire.

Un deuxième obstacle rencontré était la nécessité de pouvoir passer en revue les mécanismes hypothético-déductifs dans leur globalité sans pour autant orienter les réponses à travers des questions trop précises. Pour se faire, pour chaque dimension de l'IWB, les participants étaient en premier lieu questionnés sur des moments où ils avaient adopté de tels comportements à travers les exemples mobilisés. Après cette première question, une attention importante était accordée à laisser la parole libre au répondant avec des relances d'ordre général comme « comment cela s'est-il déroulé, que s'est-il passé ensuite... ». Cette première « exploration » permettait bien souvent de répondre à plusieurs des sous-questions de manière spontanée. Les éventuelles questions posées plus spécifiques visaient alors à aborder les angles non abordés spontanément réduisant ainsi le nombre de questions ciblées.

7.3 La méthode d'analyse thématique

Les entretiens enregistrés avec l'accord des participants ont été retranscrits à l'aide de logiciels de transcription automatisés, avant d'être revus manuellement afin d'assurer la fiabilité des transcrits.¹

Par la suite, ils seront analysés selon la méthode de l'analyse thématique telle que décrite et définie par Paillé & Mucchielli (2016) que nous mobilisons dans cette section. Ce choix se justifie par l'adéquation entre les fonctions de l'analyse thématique et l'approche de notre recherche. En effet, la fonction de repérage permet de relever dans les récits des personnes

¹ Les entretiens ont été retranscrits de l'oral vers l'écrit avec l'assistance de l'intelligence artificielle (Google, 2026, Gemini flash extended, version d'avril 2026, utilisé le 20 avril 2026)

interrogées, les mécanismes parfois implicites ou inconscients rencontrés lors des incidents critiques. La fonction de documentation permet ensuite de croiser ces informations afin de mettre en avant les cas complémentaires ou contradictoires. Dans ce dernier exercice, il convient néanmoins de rester prudent et de garder à l'esprit la comparabilité des données permises par le premier volet de questions. Plus concrètement, il s'agira de s'assurer que les configurations de réseaux sont comparables et dans le cas contraire de le prendre en compte.

Chacune des personnes interrogées reçoit également un code allant de E1 à E10. Les entretiens E1 et E9 ne font pas partie de l'ordre judiciaire mais avaient déjà été codés, l'ordre des codes est donc gardé tel quel. Ce codage permet

Parallèlement, la méthode de l'analyse thématique est un choix cohérent avec notre approche hypothético-déductive accompagnée d'une place à l'induction. En effet, la démarche de la thématique séquentielle permet de coller à cette approche (Paillé & Mucchielli, 2016). Elle consiste à établir préalablement une grille² d'analyse composée des thèmes relatifs aux différents mécanismes mis en avant dans la littérature et à l'appliquer aux entretiens récoltés. Elle réserve néanmoins la possibilité d'y intégrer de nouveaux thèmes qui ne se trouveraient pas dans la théorie mobilisée afin de préserver la dimension inductive de l'analyse.

L'analyse se basera sur une inférence faible à moyenne des propos partagés par les interrogés. Cela signifie que l'analyse reste proche des propos relatés et évite d'y attribuer des mécanismes théoriques trop rapidement. Cela permet à notre sens de diminuer le risque de catégorisation systématique des propos selon la riche théorie mobilisée mais aussi de conserver une dimension inductive fiable et fidèle.

² La grille d'analyse thématique a été structurée avec l'assistance de l'intelligence artificielle (Anthropic, 2026, Claude opus 4.8 version d'avril 2026, utilisé le 15 juin 2026). J'y ai inséré les thèmes précodés afin que l'IA puisse construire le fichier excel.

8 Description des résultats

Dans cette partie, nous nous attardons à présenter les résultats des 8 entretiens dispensés auprès des participants et après le codage de leurs entretiens. Cette section a pour but de développer une première image brute des données récoltées.

Elle se composera de trois parties suivant globalement la logique du guide d'entretien réalisé. La première partie porte sur les caractéristiques des réseaux au sein desquels les personnes interrogées évoluent et la manière dont elles les décrivent.

Dans une deuxième partie, nous présentons les résultats liés aux comportements innovants dans leurs dimensions respectives. Nous reprenons les récits rapportés lors des entretiens sur les déroulés concrets des innovations ou tentatives d'une innovation.

Une troisième partie, plus succincte, sera réservée à la description de mécanismes ou éléments inductifs qui ne rentrent pas dans le périmètre des deux premières parties mais apportent des éléments instructifs quant à l'influence des réseaux sur l'innovation.

Précisons à nouveau que les données récoltées ont fait l'objet d'une pseudonymisation pour les raisons évoquées dans la section précédente. Pour les mêmes raisons qui ont motivé ce choix, les éventuelles parties d'entretien qui permettraient d'identifier les personnes interrogées – tels des prénoms ou des lieux de travail - ne seront pas repris ou seront retranscrits de manière modifiée.

8.1 La description des réseaux selon les agents

8.1.1 *Le réseau externe*

La dimension structurelle du réseau d'attachés

Le nombre des personnes composant le réseau d'attaché et donc sa taille fut l'une des premières questions posées. A cette question la plupart des personnes ont naturellement donné des réponses dans le même ordre de grandeur : « Je dirais qu'on est une vingtaine » (E2).

Par ailleurs, le réseau est né de manière informelle, avec quelques attachés dont la fonction était nouvelle au sein du ministère public, lesquels ont lancé l'initiative hors de tout cadre institutionnel comme un répondant le décrit : « Parce que les attachés, c'était de nouvelles fonctions et, en fait, on s'est retrouvés un peu à faire des choses complètement différentes les uns des autres, parce qu'on était tous nouveaux dans la fonction. Le but, c'était un peu de voir ce qu'on avait en commun et ce qu'on n'avait pas en commun » (E6). Une autre personne poursuit sur la croissance du réseau : « On a commencé tout petits, puis le groupe a grandi pour devenir ce qu'il est aujourd'hui. » (E10). Cette croissance s'est faite principalement avec l'arrivée de nouveaux profils attachés au sein du ministère public.

Pour autant, les participants au réseau d'attachés décrivent une structure qui ne s'arrête pas à la frontière de ses participants. En effet, 6 personnes sur 8 mentionnent spontanément une mise en contact avec des personnes en dehors du réseau, via des personnes membres : « C'est souvent

: "Je ne m'en sors pas avec tel truc, vous n'auriez pas une idée ?", et un tel va dire : "Ah mais si, tu peux contacter telle personne, moi je la connais bien, tu peux dire que c'est moi qui t'envoie"» (E4), « Je sais qu'un certain nombre de personnes du réseau des attachés a pu aider un de mes collègues en lui donnant un maximum d'informations » (E3). Autre élément à noter, les répondants soulignent que sans ce réseau informel, ses membres ne se seraient probablement pas rencontrés autrement : « Il y en a certains, c'est clair que je ne les aurais pas rencontrés en dehors du réseau, parce que c'est comme ça que ça s'est fait » (E5). De l'aveu même des participants, ce réseau a donc créé des liens originaux qui n'auraient pas existé autrement.

Cette étendue s'additionne à une diversité déjà bien présente au sein du groupe d'attachés. En effet, plusieurs personnes interrogées témoignent du fait que les membres du réseau recouvrent un nombre important de réalités fort différentes : « On s'est rendu compte qu'on avait tous des besoins qui étaient souvent différents, mais que finalement, l'outil restait le même. » (E8), « Et ce sont donc des fonctions qui, même si les intitulés peuvent être identiques, recouvrent une réalité très différente à chaque fois dans chaque organisation » (E6).

Les répondants mettent en avant qu'au-delà des fonctions, la variété d'organisations d'origine des membres du réseau est également valorisée : « Ce en quoi le réseau aide, c'est une mise en relation avec d'autres entités qui ne sont pas de la même envergure » (E4). La taille d'organisation est donc un avantage aux yeux des membres du réseau, au même titre qu'une diversité de pratique malgré des fonctions différentes : « Un parquet à l'autre, la communication est très différente. Même si on a la même fonction d'attachés communication » (E7). Cette dimension de diversité est en outre présentée comme un avantage, puisque « Ça permet de poser des questions à d'autres attachés qui, tous, n'ont pas forcément le même profil et qui ont des compétences différentes » (E2). Ainsi, près de 5 personnes sur 8 soulignent une diversité de profils au sein du groupe malgré des fonctions aux noms identiques.

Une nuance importante émane toutefois des échanges. En effet, une personne mentionne le fait que « étant donné la spécialisation dans laquelle je me suis orientée [...] il n'y a personne [...] qui travaille dans ces domaines-là, et donc je n'apporte pas vraiment d'aide au réseau »³. Il est intéressant de noter que la personne intéressée décrit une taille d'organisation importante et des fonctions hautement spécialisées qui ne correspondent à personne d'autre dans le réseau. Ce constat se retrouve indirectement dans d'autres passages, notamment lorsqu'une personne décrit une petite organisation qui ne compte pas d'attaché communication et valorise donc la diversité de l'information. Une autre personne au sein d'une des plus grosses organisations souligne qu'elle « partage le même bureau à trois, mais on gère des matières tellement différentes (RH, com') » (E10) et indique donc que la collaboration est moins pertinente quand les fonctions sont trop différentes.

En revanche, les constats dressés dans les quelques paragraphes précédents sur la taille du réseau sont à nuancer. En effet, les personnes interrogées rapportent régulièrement une structuration en sous-groupes à plusieurs occasions. Ainsi, une personne mentionne la rencontre occasionnelle d'attachés affectés spécifiquement aux tâches de communication. Une autre explique : « On avait même créé un sous-groupe, en parallèle du réseau des attachés, avec

³ Référence de personne participante non reprise afin de conserver l'anonymisation

uniquement les personnes des parquets généraux parce que [...] là on peut parler des parquets généraux » (E2). On le voit, dans ces cas, certaines personnes se rassemblent autour d'une compétence ou d'une mission commune.

Parfois, ces sous-groupes se rassemblent également à l'occasion d'un projet particulier qui appellera à la réunion à quelques reprises d'un sous-groupe de personnes temporaires : « S'il y en a plusieurs qui sont intéressés, à ce moment-là, généralement, on forme un sous-groupe, on se réunit sur Teams et on en discute. C'est déjà arrivé plusieurs fois » (E6). Ce dernier exemple sera également discuté plus tard dans cette partie, dans la section discutant des cas d'innovations implémentées ou tentées. Ainsi, 4 personnes mentionnent spontanément l'existence de ces sous-groupes de différentes natures.

La dimension relationnelle du réseau d'attachés

Les échanges se déroulent en partie lors de rencontres qui se tiennent deux ou trois fois par an : « Alors oui, on se voit à une fréquence, je dirais, de tous les quatre mois » (E2). Mais cette fréquence est toutefois à balancer au regard des autres voies de fréquentation. En effet, ces rencontres désignent des moments d'échanges lorsque les attachés se rendent physiquement sur un lieu commun. Pour autant, les répondants signalent que ces rencontres ne représentent pas nécessairement la plus grande partie des contacts au sein du réseau. En effet, la plateforme de messagerie professionnelle « Teams » ainsi que d'autres modalités de contacts à distance telles que les appels, ou messages instantanés représentent un mode de communication soulevé spontanément par près de 6 personnes sur 8 : « Dès qu'on a une question, on demande sur le groupe si quelqu'un est disponible pour un appel » (E7), « On a un groupe WhatsApp » (E7), « On collabore beaucoup sur Teams, on a une conversation dédiée au réseau » (E10).

Les contacts entre les membres du réseau se font également par le biais d'événements communs auxquels plusieurs membres sont conviés tels que des formations, comme le souligne E3 « lors de formations, de réunions annexes, ou dans le cadre de projets différents ». Soulignons-le, deux personnes témoignent d'une importance conférée aux modalités de contacts et ce qu'elles impliquent pour la relation créée : « Je privilégie toujours le contact téléphonique ou physique plutôt que le mail, car ça crée une tout autre relation professionnelle » (E7), « Mais c'est clair qu'on a plutôt tendance à vouloir se voir en vrai [...]. Même si on doit traverser toute la Belgique pour faire la réunion, on passe clairement au-dessus de la distance parce qu'on est contents de se voir. ».

En ce qui concerne la confiance deux questions étaient généralement posées pour mesurer cette variable et consistaient soit à évaluer la fiabilité conférée aux informations émanant de membres des réseaux ainsi que le degré auquel ils pouvaient compter sur eux. A ces questions, 6 personnes sur 8 témoignent d'une confiance accordée sans qu'aucune n'affirme un déficit de confiance : « Oui, oui consulter les membres du réseau sans souci ! Sans problème, que ce soit pour le privé ou le public » (E2), « Je fais confiance, déjà parce que l'expérience me le prouve » (E8).

Néanmoins, cette observation est à nuancer avec les propos des mêmes répondants qui adossent cette confiance à une notion d'expertise, de répartition de compétences ou de spécialisation : « Du coup, j'ai l'impression d'avoir pu identifier ses forces, et pareil de son côté, et du coup, on

a rapidement pu [échanger et s'entraider]. » (E3), « Moi, je le prends pour argent comptant parce que je connais la personne qui l'envoie. Ça va dépendre de la personne qui va l'envoyer, mais en général, je sais que c'est fiable. » (E4), « Je fais confiance, parce qu'on a chacun notre spécialité. » (E10). Ainsi, 4 personnes interrogées expriment d'une manière ou d'une autre cette association.

La question distincte de la proximité était également posée aux participants, sous la forme d'un questionnaire sur la propension à partager des informations privées avec les autres membres du réseau. A cette réponse, 6 personnes sur 8 ont répondu se confier volontiers à propos d'informations privées. Plus encore, les témoignages révèlent un fort soutien émotionnel, lié à des personnes aux difficultés communes, ce que les attachés ne retrouvent pas toujours au sein de leurs organisations : « Et j'ai trouvé que c'était même quelque chose de rassurant [...] de savoir qu'on partageait des réalités parfois différentes, mais qui se ressemblaient en certains points aussi. » (E2), « Je leur parle comme à des collègues » (E4), « : C'est aussi un lieu de soutien, parce qu'il y a pas mal d'endroits où les attachés ne sont pas forcément soutenus par la hiérarchie » (E5). Une autre personne parle de ressource rassurante : C'était vraiment une ressource de me dire : "En fait, je ne suis pas tout.e seule, quoi" (E6). Malgré tout, une personne fait état de bonnes relations mais pas forcément d'une proximité (« mais je ne me considère pas comme proche » (E3)) tout en soulignant que cette personne trouve un soutien auprès d'une autre personne en interne.

Par ailleurs, les participants dessinent l'image d'une proximité qui n'est pas nécessairement uniforme, et renforcée parmi les membres les plus anciens « Le noyau dur, j'ai envie de dire que ce sont les attachés qui étaient là depuis le départ et qui ont vraiment créé le groupe » (E6). Trois personnes soulignent cette dynamique de cercles rapprochés.

Dernier élément relationnel, la question des valeurs et objectifs partagés. A cet égard, 7 personnes sur 8 déclarent n'identifier aucune autre forme d'objectif commun que la seule volonté de partager des informations et tisser du lien : « Non, je ne dirais pas qu'il y a des objectifs communs. » (E2), « C'est informel. Il n'y a pas vraiment eu de concertation sur un objectif commun au préalable » (E4). Malgré tout, une seule personne estime voir dans le réseau un objectif commun : « Je pense qu'on a plus ou moins tous, le même objectif, qui serait la simplification des tâches » (E5).

Notons ici une nouvelle mention d'une dimension de « ressources » dans lesquelles puiser dans les mots repris des répondants : « Le but, c'est d'avoir des ressources » (E2), « Le réseau s'est surtout constitué par l'absence de ressources disponibles » (E8). On retrouve également chez E8 cette notion de ressource indisponible en interne.

La dimension de formalité au sein du réseau externe

Comme développé au sein de la section « Méthodologie », le réseau des attachés fait face à une comparaison avec un réseau parallèle institutionnalisé en cours de développement. Les participants ont donc eu l'opportunité de relever différentes distinctions entre ces réseaux ou avec d'autres réseaux formels éventuels. Précisons néanmoins qu'il ne s'agissait pas d'une question à part entière mais d'éléments inductifs exprimés par les répondants. Notons que le

groupe formel est plus large puisque constitué de l'ensemble des attachés du pays, non seulement les attachés francophones.

Plusieurs éléments émergent à ce sujet, et notamment le fait que l'informalité du réseau initial permet de développer des liens forts ainsi que des relations de confiance plus facilement : « la confiance n'est pas la même [dans le groupe formel] » (E6). Dans la comparaison avec un autre groupe thématique formel, la même personne explique « la connexion n'est pas aussi forte. [...] Il n'y a rien à faire : quand tu connais les gens, qu'un lien de confiance se crée et que ça "matche", tout devient plus simple. [...] les informations circulent beaucoup mieux dans notre réseau informel. ».

A côté de cet élément relationnel, plusieurs personnes font part d'une différence dans l'efficacité des travaux « Mais quand ce groupe [formel] s'est réuni, on s'est rendu compte qu'on avait déjà énormément avancé de notre côté » (E10). Une autre personne relève que « Le réseau national officiel, où on se voit deux fois par an, n'offre pas du tout cette fluidité. C'est très rigide. J'ai déjà proposé plein d'idées concrètes de collaboration lors de ces réunions officielles [...] mais derrière, il n'y a aucun suivi » (E7).

Ce manque d'efficacité et de proximité est attribué par E6 à un manque de liberté et de spontanéité dans la nature et les sujets des thématiques abordées en réunion : « Ça nous empêche d'avoir des échanges aussi libres ».

Conclusion intermédiaire

Le réseau externe des attachés est composé de 20 personnes et a connu une progression partant de quelques individus « fondateurs » à un cercle élargi. Il connaît une forte diversité de profils malgré des fonctions officiellement similaires grâce notamment à des contextes organisationnels différents. Cette diversité est renforcée par les contacts indirects permis par ce réseau lesquels permettent d'étendre encore ce réseau. Néanmoins, des sous-groupes sont occasionnellement créés pour se concentrer sur une thématique ou un projet en particulier. La variété de profils est valorisée mais une fonction spécialisée rencontrera davantage d'homologues ou d'interlocuteurs jugés pertinents au sein du réseau.

Concernant la dimension relationnelle, la fréquence de ces contacts dépend de la modalité analysée. Les réunions en présentiel sont organisées tous les 3 mois environ. Néanmoins, les canaux de communications à distance constituent un élément important des échanges d'informations en termes de fréquence. Pour autant, les événements informels en présentiel revêtent une importance particulière pour l'entretien de la proximité au sein du réseau. Cette proximité au sein de tous les membres est assez largement partagée mais varie selon des « noyaux » plus proches et des membres plus éloignés. Une forte proximité est également liée chez certains à un déficit de proximité interne et inversement. La confiance y est également présente mais souvent adossée à une notion de compétence liée à l'information partagée. Le groupe ne porte pas d'objectif commun explicite mais une notion de diffusion d'informations parfois comparée à un développement de « ressources ».

L'informalité du groupe initial d'attachés est vue comme un vecteur de relation de proximité et de confiance, là où l'institutionnalisation y est regardée comme un frein. Ce constat est partagé

pour la notion de l'efficacité du réseau informel perçue comme supérieure à différents exemples de réseaux formels. Cette différence est attribuée par une personne à une liberté diminuée dans le choix des thèmes abordés.

8.1.2 Le réseau interne de chaque répondant

La dimension structurelle

Concernant la structure des réseaux internes des personnes interrogées, commençons par décrire la taille de ces derniers. Les réponses collectées dessinent une image assez claire d'individus aux équipes rapprochées réduites voire inexistantes : « Je ne suis pas dans une équipe. Je suis tout.e seul.e dans ma fonction » (E2), « En réalité, je travaille à 80 % de mon temps avec une collègue [qui a la même fonction] » (E3), « Je ne fais pas vraiment partie d'une équipe en tant que telle. Les secrétaires de division [...] je suis souvent en contact avec ces trois-là » (E6). Ainsi, 3 personnes rapportent être seules dans leur fonction et ne pas faire partie d'une équipe. Les 5 autres personnes décrivent un environnement de travail direct impliquant 2 à 3 personnes y inclus la personne répondant.

Pour autant, cela ne signifie pas que tous ne sont pas en contact avec d'autres personnes au sein de l'organisation dont elles font partie. E4 rapporte par exemple que « je suis vraiment amenée à aller voir tout le monde pour poser des questions. J'ai besoin du feedback de tout le monde » ou encore E10 qui souligne : « Je connais tous les collaborateurs, les 220 personnes... je vais vers eux » dans le cadre de ses fonctions RH. 2 personnes révèlent ce genre de contacts transversaux parmi les 8 personnes interrogées.

Soulignons également que la plupart des répondants rapportent une position structurelle assez proche de la hiérarchie puisque 6 personnes sur huit entretiennent des contacts avec des membres du comité de direction de leur organisation : « Je rapporte directement à mon secrétaire en chef. » (E5), « Je suis un peu le lien entre [...] le personnel [...] et la direction » (E4).

En ce qui concerne la diversité du réseau interne, les échanges décrivent une structure au sein de laquelle les attachés ne retrouvent pas nécessairement des fonctions identiques mais ne sont pas non plus réellement exposés à une forte diversité du fait de leur isolement : « Je suis tout.e seul.e. Je ne fais pas partie d'une équipe, malheureusement » (E5). Par ailleurs, les fonctions avec lesquelles un contact existe paraissent limitées dans leur diversité, alors que la hiérarchie est citée dans la plupart des cas, et dans d'autres des magistrats.

Par ailleurs, deux personnes soulignent que la spécialisation au sein de leur organisation limite le nombre de personnes pertinentes pour échanger dans leur domaine : « Si, peut-être, mais ça n'apporte rien, ce n'est pas mon expertise et ce n'est pas mon domaine de travail, donc voilà. On a des gens qui sont spécialement dédiés à ces questions-là » (E3) sur la capacité à coopérer en interne à propos de certains sujets.

Quant à la question d'une éventuelle position de courtage, aucune personne interrogée n'a décrit un réseau au sein duquel certains contacts leur ouvraient la porte d'autres réseaux. Dans deux cas, la personne interrogée se décrit elle-même comme une interface entre la hiérarchie et le

reste du personnel : « Souvent les magistrats ne savent pas à qui s'adresser et c'est nous qui filtrons : pour telle question c'est plutôt [une collègue] » (E10).

La dimension relationnelle

Concernant la force et la fréquence des contacts internes, les échanges sont particulièrement fréquents soit au sein des petites équipes soit auprès de la hiérarchie « [avec le secrétaire en chef] c'est vraiment régulier, quotidien » (E4), « Sur une base journalière » (E6 en parlant des contacts avec le Procureur).

Au sujet de la confiance, les résultats sont assez contrastés. Certains décrivent une confiance concentrée sur un faible nombre de personnes : « Je suis assez proche de la secrétaire en chef, donc à ce niveau-là, oui, je pourrais la consulter » (E2). D'autres décrivent une confiance globale au sein de leur organisation « en interne chez moi, dans mon entité ? Oui. » (E4 à la question de la confiance au sein de son organisation). D'autres encore décrivent une confiance dégradée en interne : « Les gens ont tendance à être très égoïstes pour le moment »⁴.

La question de la présence d'une vision commune fait en revanche davantage consensus. Au sein des organisations des différents participants, 4 personnes décrivent une vision commune forte et mise en avant : « Oui, oui ! Si on prend bêtement les rapports de fonctionnement [...] on peut dire que c'est un objectif commun. » (E2), « Notre boussole c'est le plan de gestion du Procureur du Roi. [...] L'un de ses objectifs phares est d'harmoniser les procédures [...]. Lors des drinks, il revient toujours là-dessus » (E10).

En revanche, 3 personnes nuancent la présence d'une vision organisationnelle par son caractère faiblement partagé ou mis en avant : « Le [...] procureur a clairement son cheval de bataille [mais elle n'est pas bien communiquée en interne » (E8), « Claire, oui. Partagée par tous, bien sûr. » (E5). Enfin, une personne décrit une absence totale de vision commune au sein de son organisation.

En ce qui concerne la proximité des liens au sein des réseaux internes, plusieurs personnes soulignent des relations fortes mais avec un nombre limité de personnes. A la réponse sur la présence de liens fort, E3 répond « malgré cela, j'arrive à avoir cette relation avec [ma] collègue attachée », et E5 répond « oui. Moi, j'ai la chance d'avoir une très bonne relation avec mon supérieur hiérarchique, on est assez proches donc on peut discuter très librement. ». Cette configuration concerne 5 personnes parmi les participants. Deux autres décrivent un contexte de manque de proximité généralisée mais auquel une relation unique échappe au sein de l'organisation.

Conclusion intermédiaire

Sur le plan structurel, les réseaux internes s'opposent en certains points au réseau externe. D'abord, celui-ci se révèle nettement plus réduit en taille puisque les échanges réguliers ne s'opèrent qu'entre une poignée de personnes voire pas du tout du fait de l'isolement de l'agent.

⁴Référence de la personne participante non reprise afin de conserver l'anonymisation

Ensuite, certains répondants témoignent de contacts transversaux au sein de l'organisation sans que cela ne représente des liens réels de coopération professionnelle au quotidien.

Cet isolement crée de facto un manque de diversité au sein du réseau de contacts de l'agent. Parfois, ce manque de diversité est également attribué à une forte spécialisation des attachés, ce qui diminue le nombre d'interlocuteurs pertinents au sein de l'organisation. Plutôt que de disposer d'un réseau redondant, les participants rapportent donc plutôt un réseau très réduit.

Les répondants se situent généralement proches des cadres de direction de leurs organisations respectives avec des contacts assez fréquents pour la grande majorité. Une position d'interface hiérarchie-personnel en découle sans que cela ne donne accès à un réseau élargi pour les attachés (qui n'entrent pas en contact de manière indirecte avec de nouvelles personnes).

Sur le plan relationnel, les participants décrivent des contacts fréquents, avec un nombre réduit de personnes, dont la hiérarchie comme dit plus haut. Ces quelques relations concentrent la confiance et la proximité sur lesquelles peuvent compter les participants.

En revanche, la présence d'une vision partagée se retrouve nettement plus dans les réseaux internes des attachés. Toutefois, certains nuancent ce constat en relativisant le caractère consensuel de ces visions ou en relevant un manque de communication large autour de ces dernières.

Ainsi, les échanges dessinent des réseaux internes réduits dont les quelques liens concentrent la totalité de la confiance et de la proximité que comptent les attachés.

8.2 Les comportements innovants

Dans cette section, nous présentons les résultats des entretiens relatifs à l'influence des réseaux sur les différentes dimensions des comportements innovants. Pour ce faire, nous attribuerons respectivement une section par dimension. Au sein de ces sections, nous revenons sur les mécanismes testés.

Enfin, une cinquième section permettra de décrire les résultats concernant des mécanismes qui ne s'inscrivent pas dans le cadre théorique mobilisé. Précisons néanmoins que les 4 premières sections pourront également décrire des résultats hors cadre théorique si ces apports éclairent l'une des dimensions en question.

8.2.1 Les comportements d'exploration

Dans un premier temps, en ce qui concerne la confrontation à d'autres standards, les résultats sont particulièrement riches. En effet, 7 répondants sur 8 expriment dans les exemples mobilisés une forme ou une autre d'exposition à des standards différents.

Il y a lieu de distinguer deux formes situations différentes rapportées lors des échanges. D'une part, les situations au sein desquelles les échanges permettent d'identifier le problème qui ne l'était pas du tout initialement. A titre d'exemple, un répondant (E5) développe l'exemple d'une refonte de leur outil de stockage et partage des données. La personne explique « on s'est rendu compte que notre 'Teams', on l'utilise comme un SharePoint, et donc c'est le gros bordel dessus, on ne s'y retrouve plus. Et c'était intéressant de voir comment les autres utilisaient le SharePoint,

comment ils l'avaient développé, et de se dire : "Ah bah oui, tiens, c'est tout à fait possible" ». L'utilisation du logiciel 'Teams' comme plateforme de stockage était considérée normale jusqu'à la confrontation avec une autre situation. Ces situations représentent 2 cas sur les 6 exemples d'exploration. Dans ces cas, le comportement d'exploration est décrit comme permettant l'identification d'un problème.

D'autre part les situations dans lesquelles ces derniers avaient fait le constat d'un problème sans toutefois en préciser les contours ou comment il se traduisait ainsi que la manière d'y répondre. Ces cas concernent 4 cas sur 6. Par exemple E10 explique que « en arrivant ici, j'ai constaté par ma propre expérience qu'il n'y avait aucun soutien d'accueil. [...] En discutant [avec les attachés], j'ai vu qu'ils avaient commencé à concevoir une brochure et je me suis dit qu'il nous en fallait absolument une. ». Autre exemple, E6 prend l'exemple d'un code couleur employé dans les communications internes. L'idée vient du réseau externe mais elle explique qu'elle et sa collègue avaient fait le constat général d'un manque de clarté sur la communication interne : « On était deux à se rendre compte qu'il y avait un souci » (E6). Dans ces cas, le comportement d'exploration en dehors des tâches quotidiennes

En revanche, aucun des répondants n'a rapporté de cas qui témoignent d'un changement radical de perspective dans la façon d'aborder un problème, qui était l'une des questions à vérifier. En effet, pratiquement aucun échange n'a décrit un changement presque paradigmatique ou cognitif dans l'approche d'un problème. Un seul passage évoque ce genre de contraste chez E7 : « Par exemple, [Dans un autre parquet] leur communication interne est très présente et structurée. De mon côté, je suis très performante sur la relation presse et les réseaux sociaux, mais la com' interne chez nous, c'est plus laborieux. C'est donc excellent de pouvoir se nourrir des expériences des autres ». Dans ce cas, un échange entre attachés en communication laissait entrevoir une différence dans l'approche de la matière de la communication.

Une autre question visait à comprendre si la diversité d'informations issues du groupe d'attachés était à l'origine de ces comportements d'exploration, autrement dit, si seul ce groupe pouvait les apporter. Sur ce plan, presque tous les participants à la récolte de données répondent par la positive : seul le réseau était en mesure d'amener les informations pertinentes lors des comportements d'exploration. Cela se manifeste de différentes manières chez 7 personnes parmi les 8 interrogées.

Par exemple, pour E2, le réseau permet de retrouver l'information pertinente ou à défaut d'être mis en contact avec la bonne personne : « Ça va plus vite d'aller vers les attachés que d'aller vers d'autres réseaux. [...] je sais qu'il y a toujours un attaché qui va pouvoir donner une réponse ou au moins te guider vers quelqu'un. ».

La diversité d'usage au sein d'organisations différentes est également relevée par E4 : « C'est vraiment la mise en réseau qui nous permet de voir comment ça se passe dans les parquets, et après on prend ce dont on a besoin ». Ce témoignage révèle l'importance de la diversité d'organisation ainsi que dans la taille de l'organisation qui permet de combler des manques d'expertise. Cette diversité de pratique est valorisée même si les problématiques sont redondantes au sein du réseau : « C'est là que le réseau informel prend tout son sens : on réalise

qu'on partage les mêmes galères techniques partout et on cherche des solutions "D" ensemble » (E7).

Chez E10, la richesse de la diversité se retrouve également dans la présence d'expertises pertinentes pour ces matières : « Il y a des sujets que je découvre grâce au réseau, souvent amenés par les anciens qui maîtrisent parfaitement leur matière. Quand ils partagent des notions que je ne connaissais pas, j'essaie de les approfondir. ».

Enfin, la question de la nature des informations transmises était un autre questionnement de la dimension d'exploration. Dans la plupart des cas, les personnes interrogées rapportent principalement une transmission d'informations explicites et exploitables directement : « Elle m'a envoyé le texte qu'ils avaient envoyé pour leur rapport annuel aussi » (E2), « Elle m'a partagé ses tableaux Excel » (E10). Ces cas se déroulent dans des contextes et des missions similaires et ne nécessitent pas d'approfondissement.

Les informations ne circulaient pas que dans un sens. Les participants décrivent une collecte d'informations mais aussi du partage : « [Ce parquet] était en avance sur les méthodes de travail, sur l'implémentation de nouveaux processus [...] et donc il y avait des échanges à ce sujet, mais plutôt de [ce parquet] vers l'extérieur » (E3) ou encore « au niveau des parquets, je pense que c'est moi qui l'ai mis en place en premier, et ce sont les autres parquets qui me contactent pour savoir comment ça a été implémenté chez eux » (E6). Dans ces deux cas, on remarque que des organisations plus avancées peuvent être davantage amenées à partager des informations.

Pour autant, ces informations explicites pourraient faire l'objet d'un approfondissement si nécessaire : « C'était une réunion présentée oralement avec un PowerPoint [...]. L'objet de la réunion, c'était la présentation des projets en cours dans les entités [...] si j'avais eu plus de questions, j'aurais été vers la personne. Mais je n'en ai pas eu besoin. » (E5). C'est ce qu'il s'est passé dans un cas : « [Elle] lui a envoyé sa fiche projet pour qu'on puisse voir comment l'implémenter chez nous. [...] Après, on a beaucoup de discussions informelles »

En revanche, aucun échange n'a mentionné de comportements d'exploration permis ou soutenus par des membres du réseau interne.

Conclusion intermédiaire

Seul le réseau externe a exercé une influence sur les comportements d'innovation. Cette influence s'est principalement manifestée dans l'identification ou l'affinage de l'identification d'un problème au sein de l'organisation. Cela était permis non pas par des perspectives radicalement différentes mais par une diversité d'informations auxquelles le réseau permettait d'accéder.

Cette diversité d'informations se traduit principalement dans la variété de pratiques organisationnelles, d'expertise mais aussi dans la mise en relation indirecte permise par le réseau. Les informations qui circulent au sein de ce réseau et qui favorisent l'exploration sont principalement de nature simple et explicite, en particulier lorsque les missions et le contexte sont similaires. Des approfondissements peuvent avoir lieu entre les membres proches.

8.2.2 *Les comportements de génération*

La première question de la dimension génération interrogeait la capacité du réseau interne à apporter un alignement du projet ou de l'idée avec les besoins de l'organisation. Au total, 4 personnes sur 8 rapportent un tel mécanisme de différentes manières.

Dans les récits récoltés lors des entretiens, plusieurs occurrences font état de la consultation d'interlocuteurs permettant de s'assurer que l'idée développée corresponde aux besoins de l'organisation. Par exemple, E2 explique : « Je consulte toujours le comité de direction. Jamais [je ne fais] des choses toute seule ». Ou encore chez E6 : « On l'a présenté, on en a parlé d'abord en comité de direction. Ils nous ont donné leur feu vert, donc on a présenté un projet un peu plus [abouti] avec des codes couleurs ». Dans ces deux cas, la direction est consultée avant la présentation formelle et aboutie d'un projet et permet dès lors d'aligner le développement avec les besoins de l'organisation.

Par ailleurs, cette consultation peut également se faire auprès d'interlocuteurs particulièrement pertinents au regard de leur expertise. Ainsi par exemple, E5 au retour de la réunion des attachés durant laquelle elle a abordé la question du stockage de fichiers, explique : « Je suis revenue, j'en ai parlé avec l'attaché IT, plus les personnes qui sont sensibles à la digitalisation. [...] j'ai vu que les personnes qui avaient suivi les formations et qui s'intéressaient à ça avaient déjà pas mal d'idées sur comment l'utiliser pour nous. ». Dans cet autre cas, des profils spécialisés ont permis d'aligner le développement de l'idée selon les besoins qu'ils connaissaient.

Au contraire, une personne explique que « en interne, souvent on me dit "oui", quoi. Et c'est aussi quelque chose qui manque : j'aimerais parfois qu'on développe plus les choses avec moi. Cette hyperflexibilité, parfois, ça m'embête » (E4). On voit dans cette occurrence que l'absence de résistance sous la forme d'une éventuelle réorientation ou d'un avis de la part de la hiérarchie représente un frein dans les yeux de la personne interrogée.

Un deuxième mécanisme interrogé était celui du développement en groupe restreint permettant le feedback. Plusieurs passages des entretiens font état de tels déroulés.

En interne d'abord, l'exemple le plus explicite à cet égard est celui de E2 qui explique : « [J'ai partagé] à un groupe de travail pour la brochure, pour avoir la collaboration de plusieurs services. [...] on s'est réuni en comité plus restreint pour finaliser [...] on a essayé de faire un groupe restreint, justement pour éviter qu'il y ait trop d'avis et trop d'avis contraires, justement, et qu'on n'avance pas, parce que ça a déjà pris beaucoup de temps. ». Ce passage met en lumière la nécessité mise en avant de restreindre le nombre de personnes au sein du groupe de travail interne afin de limiter les avis contraires. D'autres personnes rejoignent cette forme de développement avec des groupes parfois plus restreints allant jusqu'au duo : « On travaille quasiment toutes les deux. » (E8),

Parmi les personnes qui ont participé aux entretiens, 4 personnes décrivent une configuration avec un groupe restreint permettant la génération. Pour autant, il y a lieu de souligner que certaines personnes mentionnent également un développement externe : « C'est en discutant avec [une collègue du réseau] des idées que j'avais [...] on échangeait beaucoup » (E7). A cet égard, plusieurs personnes décrivent une situation au sein de laquelle ce développement externe

est rendu nécessaire par le manque d'homologues en interne. Ce mécanisme se manifeste par exemple dans ce passage de E10 : « J'ai réuni les retours de [plusieurs membres du réseau], car ceux-ci ont tous mis en place des actions liées au bien-être [...]. J'ai mûri la réflexion de mon côté suite à mes échanges avec le réseau. Au sein de mon équipe directe, on n'en discute pas vraiment » (E10). On voit dans cet exemple que cela s'est fait suite au cloisonnement de l'équipe interne.

Un autre mécanisme testé était l'effet réflexif du partage, c'est-à-dire que le fait que partager une idée amenait un agent à réintégrer les connaissances qu'il partage. Aucun des entretiens menés ne fait émerger un tel mécanisme. En ce sens qu'aucun participant n'explique explicitement le fait d'avoir mieux compris ou intégré une idée après l'avoir partagée. Toutefois, il est difficile de savoir si cette absence est attribuable à la difficulté de conscientiser ce processus pour les agents, à l'identifier pour l'enquêteur ou s'il est juste absent des mécanismes d'innovation.

Un dernier mécanisme testé concernait le soutien émotionnel pendant la phase de développement de l'idée. Les résultats sont particulièrement éclairant sur le plan de ce mécanisme, car tous donnent à voir des lieux de soutien décentrés vers l'externe. A titre d'exemple, une répondante explique que « comme je n'ai pas d'équipe, je trouve que ça comble un peu le côté où je n'ai pas de collègues directs. Les attachés, ça devient un peu mes collègues, quelque part » (E4). Une autre personne annonce : « C'est aussi un lieu de soutien, parce qu'il y a pas mal d'endroits où les attachés ne sont pas forcément soutenus par la hiérarchie [...]. Et comme on se connaît depuis quelques années, ça permet de se soutenir » (E5). Ici encore, la personne décrit la recherche d'un soutien externe face à un déficit constaté au sein de son organisation menant à un isolement de l'agent.

Dans plusieurs entretiens, ce soutien externe est traduit non seulement par un partage et un soutien autour des idées développées mais également comme un soutien général à la persévérance dans la fonction : « C'était vraiment une ressource de me dire : "Je ne suis pas toute seule". [...] Tu te retrouves parfois très seule face à certaines choses, et ça fait du bien de voir que, dans d'autres endroits, c'est la même galère »⁵, ou encore « le groupe est pratique dans ces moments-là : voir que c'est la même galère partout et réfléchir à des solutions ensemble » (E7). Ce soutien émotionnel constitue donc un double atout pour les personnes qui en recherche.

En effet, toutes les personnes ne rencontrent pas le même besoin. De manière complémentaire aux passages repris au sein de cette section, les personnes qui déclarent profiter d'un soutien interne sont également celles qui ne mobilisent pas le réseau externe pour obtenir un soutien émotionnel. Par exemple, E3 rapporte s'être « vraiment fort soutenue » avec sa collègue de cellule dans un contexte difficile. En ce sens, les témoignages sont complémentaires.

⁵Référence de personne participante non reprise afin de conserver l'anonymisation

Conclusion intermédiaire

Cette section dessine l'image d'une dimension plus nuancée sur l'implication des différents réseaux que la section précédente. D'abord, l'alignement avec les besoins de l'organisation est un processus par lequel passent beaucoup d'innovations. Cela se fait soit par des contacts avec la hiérarchie soit des profils spécialisés auxquels l'accès semble essentiel. Les innovations se développent, la grande partie du temps, en groupe restreint. Néanmoins, celui-ci peut puiser parmi des membres du réseau externe lorsque le soutien interne fait défaut. Les échanges capturent une dynamique similaire dans la recherche de soutien émotionnel. A cet égard, le mécanisme général de substituabilité constitue un phénomène inductif qui pourra être approfondi dans la partie discussion de ce travail. En revanche, après les échanges, les répondants ne relèvent pas un effet de réintégration à travers le partage.

8.2.3 Les comportements de promotion

La promotion était la dimension qui reprenait le plus de mécanismes distincts à tester. Par ailleurs, ces mécanismes étaient à tester tant à l'externe qu'au sein du réseau interne des répondants.

Un premier mécanisme résidait dans la constitution d'une large coalition de soutien à la promotion du projet. Nous constatons que les entretiens sont assez pauvres concernant ce mécanisme. E3 développe un tel exemple dans lequel ils étaient « six ou sept membres de l'ancienne direction à porter le projet [...]. On était plusieurs à se soutenir » à porter des projets de refonte de processus interne. Néanmoins, cette tentative de coalition s'est soldée par un échec face à une direction qui a refusé cette proposition ». Dans une moindre mesure, E6 rapporte qu'elle « aime bien présenter les projets à deux [...] montrer que ça a été réfléchi à deux » avec une collègue proche. Il est néanmoins difficile de considérer un soutien en duo comme une large coalition.

Un deuxième élément traduit dans le guide d'entretiens était la propension éventuelle des participants à impliquer certains individus, ce qui pousserait ces derniers à s'approprier l'innovation. Dans les différents échanges entretenus, cet élément ne transparait pratiquement pas. Au contraire, même en cas d'implication précoce, aucun individu ne semble participer à porter le projet pour le faire valider. Dans la situation de E2 « le projet a donné lieu à un groupe de travail avec appel aux volontaires pour collaborer au contenu, réuni en comité restreint », les personnes investies ne se sont pas approprié le projet par la suite. Autre exemple négatif, à la question sur l'appropriation par des personnes à qui l'idée a été partagée, E3 répondait : « J'ai l'impression que j'ai été là à chaque fois [...] donc je dirais que oui, c'est resté lié à moi ».

Le troisième mécanisme qui sera revu ici est celui de l'emprunt de légitimité hiérarchique ou l'implication verticale dans la validation de l'idée. Ce cas est assez fréquemment rencontré dans les entretiens puisque 6 personnes sur 8 passent par la validation hiérarchique pour promouvoir leur projet. Ainsi, E6 explique : « On l'a présenté, on en a parlé d'abord en comité de direction. Ils nous ont donné leur feu vert, donc on a présenté un projet un peu plus abouti avec les codes couleurs » [...] on savait que ce serait OK, il fallait juste qu'on présente quelque chose de plus formel ».

Dans cet exemple, les attachés ont clairement sollicité la hiérarchie en amont pour orienter l'innovation et augmenter les chances de voir l'acceptation finale se produire. Cette sollicitation en amont transparaît dans plusieurs occurrences : « C'était un projet auquel la secrétaire en chef tenait, d'avoir une brochure d'accueil » (E2), « le soutien du secrétaire en chef, tu l'avais depuis le début ? [...] ça a été partagé avec lui avant » (E4), « j'ai présenté le projet au direcom avec le soutien du secrétaire en chef, puisque j'en avais parlé d'abord avec lui » (E5). A chaque fois, la sollicitation verticale en amont semble prépondérante.

Ce mécanisme est également confirmé à travers un contre-exemple déjà repris ailleurs, celui de E3 : « On s'est battus pour maintenir ces projets [...] au final ça ne s'est pas fait ». Dans ce cas, la personne répondante rapporte que d'autres mécanismes de promotion ont échoué face à l'absence d'alignement hiérarchique.

Un autre élément hors cadre théorique émerge des entretiens : celui d'un développement en parallèle menant à la validation par le fait accompli. En effet, à plusieurs occurrences, des personnes décrivent le développement d'une idée sans validation ou échange préalable avec la hiérarchie : « C'est un peu le genre de chose où je le fais, quoi. [...] Je dois un peu le faire moi-même pour que ça se passe » (E4), « j'ai créé un calendrier commun pour tous les chefs de section. Je n'ai pas demandé d'autorisation pour le concevoir » (E6), « j'ai travaillé caché... j'ai créé un système parallèle » (E3) en parlant d'un nouveau système d'encodage. A chaque fois, cette phase de développement "cachée" est suivie d'une proposition « clé sur porte », parfois accompagnée de premiers retours positifs de l'innovation : « Une fois sûre de ma solution, je leur ai, je leur ai vraiment tout présenté. Pourquoi j'avais fait la démarche » (E3). Dans les trois cas, les innovations ont été définitivement validées à la suite de cette présentation.

Dans un quatrième cas, une personne explique « j'avais le modèle, j'avais la brochure, l'exemple de [ma collègue]. J'avais déjà contacté d'autres gens. Moi, j'étais avancée dans le projet moi-même, et j'étais prête à faire tout toute seule mais « l'absence d'intérêt des partenaires a tué le projet » (E7). Dans ce cas, la génération n'a pas été présentée car les partenaires et destinataires n'ont pas souhaité contribuer au projet.

Les résultats ne font pas transparaître une présence significative pour le mécanisme d'emprunt de légitimité horizontale auprès d'un mentor informel. A plusieurs reprises, le rôle du secrétaire en chef est souligné dans le soutien ou l'orientation du projet. Il est difficile de le considérer cette fonction comme horizontale tant elle est intégrée dans la hiérarchie au sein du comité de direction.

Un constat similaire doit être posé pour le mécanisme d'emprunt de légitimité externe. Aucune personne ne décrit un mécanisme ou qu'une personne de son réseau externe ait participé à la promotion de son innovation par un prêt de capital social.

En revanche, les résultats sont plus nuancés en ce qui concerne la promotion par la preuve. E5 évoque une situation dans laquelle un tel mécanisme s'est produit : « On a argumenté en disant que le Tribunal du travail néerlandophone l'avait fait, que la Cour du travail l'avait fait [...]. Rien que le mot "la Cour", c'est presque un argument d'autorité ». Dans ce cas, devant la résistance d'une hiérarchie hésitante face au risque d'une innovation proposée (le changement

de système de distribution d'eau pour le personnel), E5 a mobilisé un exemple à succès pour parvenir à débloquer la situation. On soulignera ici le caractère d'argument d'autorité que revêt l'exemple mobilisé, issu dans ce cas, du réseau externe.

Il s'agit néanmoins d'une rare occurrence de ce mécanisme. La rareté de ce mécanisme est expliquée par E7 qui répond à la question 'ça va marcher ailleurs, est-ce que ça les a convaincus ?' par « Non, pas du tout » en expliquant que c'était rendu inutile par une implication préalable de la ligne hiérarchique.

Conclusion intermédiaire

La dimension de la promotion comptait le plus de mécanismes à tester. Parmi eux, la coalition de membres n'a été soutenue dans aucun entretien ni à l'interne ni à l'externe. Le même constat est à appliquer à l'appropriation du projet à d'autres personnes par le partage, soit du fait de l'absence de mécanisme soit de l'échec des entretiens à le détecter. Le troisième mécanisme de l'emprunt hiérarchique fut lui nettement plus solidement supporté à travers les entretiens, avec 6 cas sur 8. Un mécanisme alternatif fut également découvert dans la forme d'une validation par la présentation clé sur porte. Le succès de cet emprunt vertical est à opposer à l'absence de signes de présence de l'emprunt de capital horizontal auprès d'un mentor. L'emprunt de légitimité externe ne fut constaté dans aucun entretien. En revanche, l'appel à des exemples externes connaît plusieurs occurrences, recouvrant une certaine notion d'appel à l'autorité lorsque l'idée proposée a connu un succès dans d'autres entités.

8.2.4 Les comportements d'implémentation

A nouveau, plusieurs mécanismes étaient testés au sein de la dimension d'implémentation.

Le premier s'intéressait à l'influence de la présence d'un objectif commun et largement partagé dans la diminution des comportements opportunistes. Parmi les échanges relevés, un cas semble particulièrement relever de ce mécanisme puisque E8 décrit, lors de l'implémentation d'une innovation de processus : « Au début, des résistances clairement, parce que c'était quelque chose en plus à apprendre ». On voit ici qu'un coût est imposé aux personnes cibles. Par la suite, E8 explique : « Quand on a pu démontrer la charge de travail que ça représentait, il y a eu un engouement, de se dire : oui, en fait, si tout le monde le fait tous les jours correctement, on va avoir une masse de données qui va montrer la qualité de notre travail, mais aussi la charge de travail [...] pour solliciter des aménagements, plus de monde » tout en précisant que « [L']objectif a été communiqué clairement et tout le monde l'a bien reçu ». Notons tout en réservant l'analyse à la section « discussion » que E8 relevait également une direction commune assez peu partagée au sein de son organisation.

Pour conclure sur ce mécanisme, aucun autre entretien n'a permis de mettre en avant ce mécanisme de manière aussi explicite que les échanges avec E8 l'ont permis.

Le deuxième mécanisme testé était celui du contrôle organisationnel, soit hiérarchique soit de mécanisme social d'exclusion. A cet égard, plusieurs échanges font émerger des mécanismes de contrôle sous différentes formes.

Par exemple, E5, dans le cadre d'une innovation sur l'encodage de certaines données, explique : « Toutes les semaines, enfin, c'était pendant deux semaines, tous les jours, on devait s'assurer que tout le monde avait envoyé ses données correctement [...] c'était un peu jouer à l'école ». Dans ce cas, la personne décrit un contrôle hiérarchique régulier et suivi. Dans un autre passage, E8 développe : « Ce briefing [...] tous les quinze jours, parfois tous les mois [...]. Tous les chefs de service ont reçu l'info et l'ont dispatchée dans les sections ». Dans les deux cas, le contrôle exercé dans l'implémentation de l'innovation était essentiellement hiérarchique. Cela représente 4 cas sur 8. Notons dans le cas de E5 que la personne répondante exprimait une forte fréquence « quotidienne » de contacts avec la hiérarchie.

La nécessité d'un contrôle hiérarchique est exprimée par deux autres personnes : ...« parce que moi, je ne peux pas prendre les décisions, je ne peux pas obliger les gens » (E5) et « je n'ai pas d'autres contacts [...]. La boucle est bouclée » (E6) à la question de si un contrôle hiérarchique était exercé. On voit ainsi que l'absence de contrôle hiérarchique crée des difficultés chez deux autres personnes.

Enfin, le troisième mécanisme étudié se penchait sur la fréquence de communication qui facilite la compréhension de l'innovation et donc facilite son adoption par les destinataires. Ce mécanisme est sans doute le plus riche des mécanismes d'implémentation en apports dans les différents échanges tenus avec les participants.

Ces échanges se traduisent dans un premier temps dans les propos de E3 rapportés ici : « C'est la moindre des choses de lui donner un maximum de soutien dans ce changement, que ce soit en information préventive, en accompagnement par la suite et en support [...], je leur ai vraiment tout présenté : pourquoi j'avais fait la démarche, les conséquences ». Ce premier témoignage est éclairant au regard du contenu que ces contacts ont permis de communiquer. La personne parle ici d'une explication maximaliste qui englobe tant le contenu de l'innovation que son contexte et ses enjeux. L'exemple mobilisé fut ici fructueux dans le cas de E3. Mentionnons malgré tout que la personne interrogée a eu dans le passé des fonctions d'accompagnement du changement.

Un autre exemple éclairant nous est apporté par E8 : « Mon collègue et moi, on va aller dans chacune des sections faire des analyses chiffrées plus spécifiques [...]. On touchera un mot des mises à disposition et du travail que ça représente [...] ce briefing [est fait] [...] normalement tous les quinze jours, parfois tous les mois selon les besoins ». Dans cet exemple, la question de la forte fréquence transparaît nettement sous la forme d'un suivi régulier.

Ceci est à contraster avec un mode de communication plus ponctuel dans l'exemple développé par E6 : « On est passés par une validation du Codir et du Procureur [...]. Ensuite, on a fait une note interne, circulaire, pour que tout le monde soit au courant ». Notons toutefois que cette communication, contrairement aux cas de E3 et E8, n'est pas horizontale mais verticale.

Les 3 cas précédents ont connu des issues favorables en matière d'implémentation d'innovations. Ce n'est pas le cas de l'exemple de E7 qui développe un exemple dans lequel aucune communication rapprochée ou fréquente n'était mobilisée à propos d'un changement dans les règles de télétravail, lequel a généré de la résistance « de manière brute par mail, c'est

violent [...] Il aurait fallu faire la réunion d'explication avant, préparer le terrain, et ensuite acter la décision par écrit ».

Précisons que dans ce cas, la résistance prenait surtout la forme d'une non-participation et pas une opposition frontale et active : « C'est compliqué d'avoir une réticence... la newsletter, tout le monde va dire que c'est trop bien, mais personne ne veut participer à une interview » (E7). Cette forme particulière de résistance était également spontanément relevée par E6 : « Sous la forme de gens qui ne l'appliquaient pas [...] c'est plus de la non-utilisation par certains membres, la résistance par non-participation ».

Conclusion intermédiaire

Le mécanisme de partage était rencontré dans 4 récits sur les 8. Les participants rapportent l'importance de développer les enjeux et l'objectif de l'innovation de manière particulière. Le contrôle organisationnel ne se matérialisait que par deux cas au sein desquels il était exclusivement issu de l'autorité hiérarchique. Enfin, la communication fréquente autour de l'innovation et de son implémentation était rapportée également dans 4 cas sur 8 tandis que son absence était dénoncée comme générant de la résistance. Tant la fréquence que l'importance d'une communication large englobant les enjeux de l'innovation étaient relevés positivement lors des entretiens. Dans deux cas, les situations de résistance rencontrées se traduisent parfois davantage par l'absence de participation que par l'opposition frontale.

8.2.5 Les résultats hors cadre théorique

Cette section est dédiée aux mécanismes qui se situaient hors du cadre théorique mobilisée et ne pouvaient être intégrées de manière cohérente à d'autres sections. Elle recouvre également des mécanismes qui ont pu en partie être abordés dans d'autres sections mais dont le caractère transversal leur donne une place à part dans ce chapitre « résultats ».

Un premier élément hors cadre mis en avant dans les différents entretiens menés fut la question de l'utilisation du réseau externe comme levier de négociation ou d'appui d'une requête. En tout, 3 cas mettent spontanément en avant cette dynamique de mobilisation du réseau comme appui d'une demande. Bien que ce nombre d'occurrences ne soit particulièrement élevé par rapport aux autres mécanismes, la carté des cas présentés leur confère une valeur particulière. Ainsi E2 explique qu'il n'a pas mobilisé le réseau pour demander une information, « mais pour utiliser le réseau comme force de frappe, comme outil de pression pour réussir à obtenir cette formation, ce qui a fonctionné ! ». Dans cet exemple, le réseau a été mobilisé pour obtenir l'organisation d'une formation auprès d'un institut de formation publique externe aux entités mais interne à la fonction publique fédérale. Un autre cas similaire est expliqué par E5 : « Quand on s'est organisés avec d'autres attachés [...] on s'est mis à plusieurs pour pouvoir poser des questions [...]. Et à force de les embêter avec toutes nos questions, le sujet a finalement été porté [...] avec d'autres attachés qui ont insisté. ». Dans cet autre exemple, une information a fini par être obtenue auprès d'une entité externe aux entités représentées par les attachés, grâce à la force du groupe. On remarquera également que cette occurrence est relevée par des personnes qui n'estimaient pas s'appuyer réellement sur le groupe d'attachés autrement dans les questions précédentes.

Un autre élément faisant l'objet d'une certaine transversalité comme discuté plus tôt est la question de la substituabilité. En effet, les passages sont nombreux dans lesquels les répondants décrivent une action de l'un ou l'autre réseau conditionnée ou causée par un manque dans l'autre. Par exemple E2 explique : « Comme je n'ai pas d'équipe, moi, je trouve que ça comble un peu le côté où je n'ai pas de collègues directs. Les attachés, ça devient un peu mes collègues, quelque part ». Sur la question du soutien émotionnel, E6 explique à son tour : « Je pense que si je n'avais pas eu le réseau d'attachés, je serais partie. C'était vraiment une ressource de me dire : "En fait, je ne suis pas toute seule, quoi ». Une autre occurrence est centrée sur l'existence de connaissances ou non à l'interne chez E10 : « Attaché au parquet, c'était une fonction qui n'existait pas et qui n'avait jamais existé. [...] Même avec la meilleure volonté du monde, mon chef n'a pas pu me former, il n'est pas spécialisé en RH ». Dans chacun de ces exemples, les personnes interrogées décrivent une mécanique de compensation trouvée dans le réseau opposé. Au total 5 personnes sur 8 mentionnent spontanément ce type de mécanique de compensation.

Dernièrement, la question du sens des interactions a également donné lieu à des témoignages originaux. En effet, les personnes interrogées ont, à plusieurs occasions, témoigné de personnes internes à l'organisation faisant envoyer des communications ou des questions vers le réseau externe par l'intermédiaire de l'attaché : « Le secrétaire en chef me dit souvent de solliciter mon réseau quand on a une question complexe ; par exemple, quand il m'a demandé un état des lieux sur les gardes de la ligne administrative » (E10) ou encore E6 qui répond « ça arrive ! Oui, ça peut arriver. » à la question de la possibilité pour la hiérarchie de demander des questions au réseau. Ce mécanisme compte 3 occurrences dans le réseau, avec à chaque fois, une personne membre de la hiérarchie à l'origine de la demande.

Conclusion intermédiaire

Dans cette partie, nous avons décrit les résultats qui traitent de la manière dont les réseaux agissent souvent de manière complémentaire ou en compensation. Un autre élément inductif traite de la manière dont le réseau peut également être mobilisé dans le cadre de rapports de force et augmenter les chances de succès d'une demande ou d'une idée. Enfin, les entretiens révèlent le fait que le réseau est également parfois activé par d'autres membres internes à l'organisation par l'intermédiaire de l'attaché membre du réseau externe. Cette personne est souvent une personne hiérarchisée au contact des demandes de la direction.

9 Discussion des résultats

Dans cette section, nous discuterons les résultats décrits dans le chapitre précédent. Pour ce faire, nous revenons à chaque fois sur les attendus théoriques de la littérature scientifique. Nous confrontons ces attendus aux résultats obtenus lors de notre recherche. Nous élargissons également la portée de ces résultats en interprétant leur impact et leur apport vis-à-vis de la littérature actuelle.

Cette structure sera répétée dans plusieurs sections. Les sections de ce chapitre sont divisées selon les grandes conclusions émergeant des résultats. Nous ne reprenons pas strictement la structure du chapitre de description des résultats. Cela nous permet de mettre en avant des éléments transversaux aux quatre dimensions. Néanmoins, à travers ces différentes sections, les mécanismes des différentes dimensions s'en retrouveront éclairés également de manière continue tout au long du chapitre.

9.1 La dualité entre cohésion et pontage divisée le long d'une frontière de formalité plutôt qu'une frontière organisationnelle

Pour rappel, nous avons établi que la théorie scientifique fait la distinction (Adler & Kwon, 2002) entre deux grandes catégories de réseaux : les réseaux de pontage (Burt, 2004) et les réseaux de cohésion (Ceci et al., 2019).

Les réseaux de pontage étaient alors fondés sur les trous structurels (Burt, 2004), concept selon lesquels les membres du réseau étaient mis en contact de manière indirecte avec d'autres personnes élargissant alors le réseau. La littérature y attribuait plusieurs caractéristiques à savoir : une grande diversité et la non-redondance des contacts et des connaissances (Ceci et al., 2019), des relations plus « faibles » (Ceci et al., 2019) suite à des contacts moins fréquents (Maurer et al., 2011) et la communication d'informations simples et explicites (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008).

A l'inverse, les réseaux de cohésion permettent la communication d'informations plus complexes et contextualisées (Ceci et al., 2019), une confiance et une proximité accrues (Maurer et al., 2011), une fréquence de contacts renforcée (Lowik et al., 2012), des comportements moins opportunistes grâce à une vision partagée et des mécanismes de contrôle sociaux et organisationnels (Eklinder-Frick et al., 2011).

Le premier avait été attendu du réseau occupationnel du fait de son orientation « externe » sur le plan organisationnel, attribué au réseau de pontage (Adler & Kwon, 2002) tandis que le réseau de cohésion était attendu au sein du réseau interne. La distinction se situait donc au niveau de la frontière organisationnelle bien que la théorie scientifique nuance la stricte dichotomie de ces réseaux (Ceci et al., 2019; Tiwana, 2008).

Les résultats démontrent qu'une partie des caractéristiques étudiées est vérifiée au sein du réseau externe. En effet, sa taille est plus importante du fait de mécanismes de courtage (pontage) et du nombre de membres directs tandis que les fonctions de ses membres sont davantage diversifiées. On y retrouve certaines carences attendues par la littérature, comme un manque d'objectifs et de valeurs communes clairement affichées et une fréquence de contacts

amoindrie. Par ailleurs, les informations y sont majoritairement simples et explicites sauf lorsque les personnes participant à l'échange témoignent d'une forte proximité. Néanmoins, des attributs du réseau de cohésion y sont également identifiés : la confiance et la proximité y sont fortement entretenus.

Toutefois, le terrain retrouve la dualité de configurations attendue par la littérature lorsque l'on s'intéresse à la version institutionnalisée du réseau. On y retrouve moins de confiance, moins de proximité et toutes les caractéristiques des réseaux de pontage sont respectées.

Dans le cas étudié, on constate donc que la dualité entre réseaux de cohésion et de pontage se situe davantage de part et d'autre de la frontière de formalité entre les réseaux. L'informel permet au réseau externe de développer une forte proximité et une forte confiance sans la fréquence de contacts d'un réseau de cohésion. Les résultats pointent la liberté du choix des thèmes et la place au soutien émotionnel permises par l'informalité du réseau des attachés comme les raisons de cette distinction.

Ce réseau informel a sans doute été permis par l'absence d'institutionnalisation de ce dernier. Par ailleurs, les personnes membres dessinent une carence de soutien et de ressources suffisantes en interne qui les ont poussés à développer ce réseau professionnel.

Il y a lieu de nuancer ces résultats. En effet, cette confiance et cette proximité au sein du réseau ne sont ni universelles ni inconditionnelles. Lorsqu'il existe un soutien ou des ressources en interne, ou que le réseau ne permet pas de fournir le soutien en ressources ou soutien, les personnes témoignent d'une proximité plus faible. Par ailleurs, la confiance accordée au membre du réseau est en partie situationnelle. C'est-à-dire qu'elle est souvent adossée à une information pour laquelle la personne qui la partage sera jugée compétente ou non et donc digne de confiance. L'importance de l'alignement de fonction avec les besoins des membres est également soulignée à travers la formation spontanée de sous-groupes regroupés par fonction similaire (par exemple la communication) ou de projets spécifiques.

Ces résultats éclairent et nuancent la littérature scientifique à plusieurs égards. D'abord, la dualité entre réseaux de cohésion et de pontage pourrait être conditionnée par la dimension formelle et informelle de ces derniers. Ce paramètre reste largement absent des théories mobilisées sur la dualité des réseaux (Adler & Kwon, 2002; Burt, 2004; Ceci et al., 2019) mais propose une frontière alternative entre ces derniers. Ainsi, l'institutionnalisation pousse le réseau externe à agir de manière plus attendue par la littérature scientifique. D'autres facteurs peuvent venir un peu plus brouiller la frontière. Parmi eux, la nécessité exprimée par les membres de trouver un soutien émotionnel qui appelle à une proximité accrue.

Par la même occasion, la théorie selon laquelle un réseau de pontage amène mécaniquement des liens faibles est contredite. A l'inverse, l'idée selon laquelle les réseaux sont complémentaires (Tiwana, 2008) est affirmée et précisée. En effet, cette complémentarité semble s'opérer au sein d'un même groupe de fait hétérogène dans les dimensions structurelles et relationnelles de ses liens.

Ensuite, ces constats nuancent la théorie de Maurer et al. (2011) et Tsai & Ghoshal (1998), selon laquelle la fréquence de contacts explique la proximité. Dans le cas qui concerne cette étude, la

proximité s'est construite par nécessité d'un soutien émotionnel sur base de contacts plutôt occasionnels que fréquents. Ce besoin a alimenté la naissance et le développement du réseau et probablement été aidé par l'absence d'institutionnalisation. Par ailleurs, plutôt qu'une confiance généralisée, celle-ci s'exprime davantage de manière conditionnelle sur base de l'alignement entre l'information donnée et de la pertinence de la compétence de l'agent.

9.2 Le réseau externe au service de l'exploration par un apport conditionnel de la diversité

Les comportements d'exploration étaient définis comme ceux qui mènent à l'identification (De Jong & Den Hartog, 2010) et la structuration (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) d'un problème ainsi que les opportunités et possibilités (Perry-Smith & Mannucci, 2017) d'y répondre.

Dans ce travail, le réseau externe était attendu comme facteur positif des comportements d'exploration. En effet, plusieurs propriétés du réseau de pontage étaient identifiées comme moteur de mécanisme de déclenchement de comportements d'exploration.

Parmi eux : la confrontation à des nouveaux standards, des perspectives différentes et une forte diversité de l'information devaient permettre aux membres du réseau de s'intéresser au travail d'une autre personne pour identifier les problèmes au sein de son organisation (Drucker, 2011). Ces mécanismes étant largement nourris par la structure du réseau de pontage, laquelle est diverse, grande et non redondante (Burt, 2004; Ceci et al., 2019).

Cette diversité d'informations devait transiter par l'intermédiaire d'informations simples et explicites (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008) du fait des liens faibles attendus dans ce type de réseau (Ceci et al., 2019). Au contraire, les liens forts de proximité sont plus favorables à la réception de connaissances (Van Wijk et al., 2008), en particulier sous des formes plus complexes et contextualisées (Hansen, 1999).

En outre, des facteurs contextuels étaient également à l'œuvre, telle une faible formalisation (Masiello et al., 2015) ainsi que peu d'implication de la hiérarchie (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) comme facteurs favorisant les comportements d'exploration.

Face à ces éléments, nous avons émis l'hypothèse que le réseau externe jouerait exclusivement le rôle d'appui aux comportements d'exploration (De Jong & Den Hartog, 2010).

Les résultats montrent globalement que le réseau externe a effectivement joué un rôle positif sur les comportements d'exploration et qu'il était le seul à exercer une telle influence. Néanmoins, plusieurs mécanismes et théories s'en trouvent nuancés.

D'abord, la confrontation à des perspectives radicalement nouvelles n'a pas été détecté. Cela pourrait être expliqué par le fait que le réseau, malgré sa diversité de fonctions, évoluait dans un contexte organisationnel très similaire, sans que les résultats ne puissent l'affirmer formellement.

Ensuite, la diversité d'informations présentes au sein du réseau a également exercé une influence positive sur les comportements d'exploration de ses membres comme prévu par Drucker (2011). En effet, les informations dont ils ont pu profiter étaient largement exclusives

au réseau externe, ce qui démontre solidement sa pertinence à cet égard. Pour autant, la valorisation de cette diversité n'était pas universelle. Dans certaines organisations de taille plus importante, les attachés témoignent d'une division de travail et de fonction plus cloisonnée et spécialisée. Cette configuration représente une difficulté pour ces agents de trouver au sein du réseau des informations pertinentes pour leur fonction, faute d'expertise similaire. Il semble donc que des fonctions polyvalentes valoriseront davantage une diversité de l'expertise.

Alors que Drucker (2011) parle de confrontation à une diversité de standards, les résultats précisent que cette information prenait souvent la forme d'une « diversité de pratiques ». Ainsi, la diversité de standards semble davantage liée à la pratique d'une organisation qu'à une fonction ou un individu. Cette comparaison des pratiques menait souvent à l'identification de problèmes au sein de l'organisation d'origine. On peut donc estimer que les diversités, non seulement de profils, mais également d'organisations ou de communautés différentes et non-redondantes revêtent une importance singulière. L'influence du réseau externe dans sa propriété de courtage et de non-redondance s'en retrouve précisée et confirmée dans la confrontation à de nouveaux standards.

Comme la définition mobilisée plus tôt le prévoyait, les résultats indiquent donc que des échanges avec le réseau externe menaient à l'identification de problèmes totalement nouveaux et non abordés jusque-là. Le réseau externe permettait également de dessiner les contours d'une solution pour répondre à un problème déjà identifié dans le chef de l'agent. Le contact auprès de la hiérarchie pousse également les attachés à orienter leurs comportements d'exploration vers des sujets qu'ils savent prioritaires grâce à l'organisation. A contrario, cette implication guidant l'exploration pourrait réduire les chances d'identifier des problèmes hors du cadre de ces priorités.

Enfin, les résultats montrent que les informations véhiculées étaient en grande partie simples et explicites, sous la forme de documents ou de présentations succinctes. Toutefois, la proximité du réseau développée dans la section 8.1 permet également d'approfondir et de contextualiser l'information en expliquant son développement et son émergence au sein de l'organisation d'origine. Souvent, cet approfondissement se déroule dans un sous-groupe de membres proches du réseau.

Ces éléments contribuent à la littérature scientifique de différentes manières. D'abord, le réseau externe joue bel et bien un rôle prépondérant dans les comportements d'exploration de De Jong & Den Hartog (2010). Cela confirme la théorie de Ceci et al., (2019) sur les apports de la diversité et la richesse d'informations sur les réseaux de pontage définis par Burt (2004).

Les théories de Drucker (2011) sur la richesse d'informations est nuancée. Les fonctions les plus polyvalentes semblent tirer le plus parti de la richesse d'informations. Au contraire, les profils spécialisés manquent d'expertise analogue.

Le mécanisme de confrontation de Drucker (2001) est confirmé et précisé. Les standards différents prennent la forme de pratiques organisationnelles différentes. Ce sont des pratiques d'organisation qui sont à l'origine de l'identification des problèmes et d'éventuelles solutions.

Une attention est donc à accorder à la diversité et la non-redondance de communautés représentées autant qu'à la diversité des profils.

Les travaux de Kijkuit & Van Den Ende (2007), selon lesquels l'implication hiérarchique à ce stade nuisait aux chances d'acceptation de l'idée développée par la suite sont à nuancer. Nos constatations tendent plutôt vers le contraire, puisque le développement se fera par la suite sera également aligné avec les priorités de l'organisation. A contrario, cette implication guidant l'exploration pourrait réduire les chances d'identifier des problèmes hors du cadre de ces priorités.

La complémentarité d'informations explicites et implicites au sein d'un même réseau semble démontrer la coexistence possible de dynamiques de pontage et de cohésion en sous-groupe dans la transmission d'informations. Ces constats nuancent ceux de (Hansen, 1999) qui dépeignent une distinction plus dichotomique et surtout la supériorité des informations explicites.

9.3 Le réseau comme ressource de substitution

Dans ce travail, les comportements de génération (De Jong & Den Hartog, 2010) étaient définis comme ceux qui permettaient de faire passer l'idée d'un stade préliminaire à un stade plus abouti (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) à travers la réintégration avec les connaissances préexistantes (Maurer et al., 2011) jusqu'à ce qu'elle puisse être partagée largement (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Pour ce faire, des comportements d'alignements de compréhension mutuelle (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) peuvent être mobilisés dans le développement de l'idée. Ce mécanisme était attribué au réseau de cohésion du fait de l'attente de proximité, des contacts redondants (Ceci et al., 2019), fréquence de contact (Maurer et al., 2011) plus élevées ainsi que de valeurs communes (Lowik et al., 2012).

Ce développement était également attendu en petit groupe, restreint afin d'éviter les critiques trop anticipées (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Une fois, encore, le réseau de cohésion était attendu comme hôte de ce groupe restreint, du fait de sa taille réduite (Adler & Kwon, 2002) et de la confiance et du soutien émotionnel accrus attendus (Maurer et al., 2011). Ce même réseau devait fournir le soutien émotionnel permettant la persévérance dans le développement de l'idée (Perry-Smith, 2014).

Enfin, la réintégration des idées par le simple partage faisait partie des mécanismes mis en avant dans la littérature scientifique, permettant le développement de l'idée (Radaelli et al., 2014). Ainsi, le réseau de cohésion était attendu comme seul réseau permettant de favoriser les comportements de développement.

Une première observation émanant de nos résultats porte sur la configuration du réseau interne. Plutôt qu'un réseau composé de contacts redondants, c'est-à-dire qui partageaient la plupart du même réseau, nous faisons le constat d'un réseau particulièrement réduit en taille. De ce fait, sa limitation s'explique davantage par le manque de diversité et de personnes en son sein que par sa redondance. Ce constat est important pour discuter la suite des résultats de cette section.

En effet, le développement en groupe restreint est largement confirmé par nos résultats. Néanmoins, ce dernier peut autant se dérouler au sein du réseau interne que du réseau externe. Ainsi, des sous-groupes se formaient au sein du réseau d'attachés autour d'un projet particulier pour échanger autour de l'idée. Le facteur déterminant du réseau d'appui au développement résidait dans la présence ou non de ressources pertinentes en internes. Ainsi, lorsqu'un groupe restreint était disponible en interne, la personne aura moins tendance à se tourner vers le réseau externe. La présence de liens forts a pu également favoriser la génération au sein du réseau externe.

On retrouve une dynamique similaire dans la recherche de soutien émotionnel. Lorsque la personne rencontre des difficultés dans le développement de son idée, elle aura davantage tendance à se tourner vers l'externe en cas de déficit de soutien à l'interne.

Cette dynamique participe à dresser l'image du réseau comme une véritable ressource que les membres mobilisent lorsqu'ils en ressentent le besoin et afin de combler des déficits au sein de leurs propres organisations. Cette dynamique de substitution se vérifiait parfois même à travers les personnes étrangères au réseau : des responsables hiérarchiques formulent alors explicitement des questions à poser au réseau par l'intermédiaire de l'attaché membre lorsque l'expertise interne fait défaut.

Néanmoins, la compréhension mutuelle des besoins et la réintégration avec les connaissances existantes reste un passage quasi obligé dans le développement d'une innovation. Ainsi, les agents consultent soit la hiérarchie soit des spécialistes soit les destinataires de l'innovation au sein de l'organisation interne afin d'aligner l'innovation avec le contexte et les besoins de l'organisation. Lorsque ces contacts font défaut, l'agent rencontre rapidement des difficultés dans le développement de l'idée ne sachant pas comment l'orienter et créant de l'incertitude. A cet égard, la présence de personnes pertinentes au sein du réseau interne reste souvent une clé importante du développement d'une innovation.

Ces résultats permettent de nourrir le débat et la littérature scientifique au sujet de l'influence des réseaux sur le développement de l'innovation.

D'abord, la localisation des soutiens de réseau au développement de l'idée a été infirmée par nos résultats. Alors que nous anticipions un développement exclusivement porté par le réseau de cohésion, ce travail nous apprend que les deux réseaux peuvent y contribuer de manière différente.

Le développement en groupe restreint théorisé par (Perry-Smith, 2014) semble pleinement confirmé dans notre travail. Le développement requiert la présence d'un nombre limité de personnes, qui plus est des personnes de confiance. Là où nos observations divergent de la littérature scientifique, c'est en ce que le réseau externe peut offrir comme espace de confiance et de proximité. En effet, la théorie scientifique des réseaux dépeint le réseau externe comme peu propice à cet exercice du fait de sa grande taille et de ses liens faibles (Ceci et al., 2019). Cela s'explique sans doute en partie du fait de la configuration des réseaux mixte du terrain étudié, développée dans la section 8.1 et contraire aux attendus (Adler & Kwon, 2002; Ceci et al., 2019). Cela semble également s'expliquer par un mécanisme de substitution qui amène les

agents à développer les ressources nécessaires qui font défaut en interne. Alors que le réseau d'attaché a été explicitement mis en place pour faire face à un déficit de soutien interne, la volonté des acteurs d'un réseau d'y développer et/ou puiser les ressources qu'ils estiment nécessaire devrait être prise en compte dans la littérature. Ce mécanisme semble donc en partie démenti par nos résultats.

Le même constat s'applique à la recherche de soutien émotionnel théorisé par (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Celui-ci n'est pas systématiquement nécessaire, mais peut être puisé de manière complémentaire dans l'un ou l'autre réseau si le besoin s'en fait sentir. Ce mécanisme s'en trouve ainsi confirmé et précisé.

Pour conclure, la théorie de Kijkuit & Van Den Ende (2007) est confirmée et renforcée. La nécessité de consulter les détenteurs des connaissances internes à l'organisation semble être un point de passage systématique dans le développement d'une innovation. A cet égard, un réseau de pontage permet d'externaliser certaines composantes du développement tels que le soutien ou le feedback, mais pas d'autres telles que l'intégration avec les connaissances existantes. Les travaux de Maurer et al. (2011) sur la réintégration de connaissance sont à mettre au regard du modèle de Kijkuit & Van Den Ende (2007) puisque les deux théories semblent mutuellement se compléter.

9.4 L'alignement permanent des agents comme stratégie d'innovation par défaut

Les comportements de promotion désignent les activités qui permettent à l'idée de passer le stade de la validation par-delà les obstacles organisationnels (De Jong & Den Hartog, 2010) tels que montrer de l'enthousiasme, persévérer ou impliquer les bonnes personnes (Howell et al., 2005).

Un nombre important de mécanismes avaient été mis en avant comme ponts potentiels entre les réseaux internes ou externes d'une part et les comportements de promotion d'autre part. Ces différentes théories impliquaient les deux réseaux de manières différentes selon les mécanismes étudiés. Parmi eux, les empreintes de légitimité hiérarchique (verticale) (Luz et al., 2019) les empreintes de légitimité horizontale auprès d'un mentor informel (Kijkuit & Van Den Ende, 2007; Luz et al., 2019), et les emprunts de légitimité par le biais du réseau externe (Burt, 2004).

Nous avons également mis en avant différentes voies de promotion telles que la création d'une large coalition de membre permettant la construction d'un consensus (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Un autre mécanisme s'appuyant sur le partage était celui de l'appropriation de l'enjeu de l'innovation par des pairs par le biais du partage et de l'implication (Mahaney et al., 2025).

Enfin, la théorie développait également la manière dont la preuve par le fonctionnement externe pouvait permettre de réduire l'incertitude autour de l'innovation et donc de favoriser sa validation (Ceci et al., 2019; Sandberg, 2007).

Les résultats démontrent qu'un certain nombre de ces mécanismes n'a pas ou n'a pas pu être détecté à travers les entretiens menés. En premier lieu, aucun échange n'a permis de mettre en avant l'appropriation des pairs par le partage. Les seules occurrences où une personne semble

s'être approprié le projet, c'est lorsqu'un membre de la hiérarchie – autre que le responsable de l'agent – est intervenu pour appuyer le projet, sans qu'elle ne le défende pour autant au moment de la validation finale.

L'absence d'emprunt de légitimité externe pourrait s'expliquer de manière relativement simple, puisque les différentes entités dont sont issus les agents sont entièrement autonomes. En ce sens, cela rend moins probable une personne externe appuie un projet qui ne la concerne pas directement. Les résultats ne permettent cependant pas de démontrer que cette configuration rend le mécanisme impossible. Enfin, tant le mécanisme par le consensus large que l'emprunt de légitimité envers un mentor informel n'ont pas démontré de présence significative, avec néanmoins quelques nuances sur lesquelles nous reviendrons dans cette section. Au sujet de ces deux derniers mécanismes, on peut faire l'hypothèse que la structure hiérarchique de l'ordre judiciaire et le peu de décentralisation peuvent influencer négativement le recours à ces mécanismes, sans que les résultats ne puissent en apporter la preuve.

En revanche, les observations permettent de constater l'implication particulièrement fréquente de la hiérarchie en amont de la validation comme mécanisme de promotion. Evidemment, la nature de ce mécanisme fait qu'il traverse plusieurs dimensions en relevant également du développement de l'idée. Cela met en lumière le caractère transversal de l'alignement opéré entre l'agent et les priorités de la hiérarchie tout au long du processus que nous prenons le temps de développer ici.

Nous l'avons abordé dans la section 8.2, les comportements d'exploration de l'agent sont orientés lorsqu'ils sont informés des priorités de l'organisation par leurs supérieurs hiérarchiques. Dans la section 8.3, la compréhension mutuelle incluait d'ores et déjà les membres du comité de direction pour mieux comprendre les enjeux et besoins de l'organisation. En ce qui concerne les comportements de promotion, les agents consultent régulièrement les supérieurs en amont de l'idée afin de la « pré-valider » et d'éviter le gaspillage de ressources. Par ailleurs, des membres du comité de direction sont mobilisés pour faire approuver les idées devant les autres membres une fois l'innovation développée, faisant ainsi appel à leur légitimité. Nous dressons alors le constat que l'alignement avec la hiérarchie est une stratégie à disposition des agents tout au long du processus d'innovation. Cela démontre également la porosité des dimensions de l'IWB, dès lors que le fait d'impliquer la hiérarchie dans le développement peut également participer à sa validation.

Il ne s'agit toutefois pas de l'unique voie de promotion. Ces voies semblent être davantage mobilisées lorsque la hiérarchie n'est pas disponible pour opérer cet alignement ou que cette dernière est susceptible d'opposer une résistance.

C'est le cas du fonctionnement par la preuve. En effet, lorsque les agents rencontrent une résistance de la part de leur hiérarchie, la mobilisation d'exemples tirés d'autres entités permet de passer outre ces résistances. La réduction de l'incertitude grâce à un exemple réussi le permet, mais aussi parfois une forme d'argument par l'autorité lorsque l'entité d'où est puisé l'exemple jouit d'une bonne réputation.

Une autre voie choisie par certains agents réside dans le développement « caché » de leur innovation. Lorsqu'ils craignent de ne pas être soutenus, ils investissent du temps dans le développement dans l'idée sans impliquer la hiérarchie. En revanche, dans ces cas, les destinataires sont plus intensément mobilisés pour aligner l'innovation avec les besoins « du terrain ». Cette voie alternative hors cadre théorique passe par un certain consensus des destinataires finaux comme argument à la validation de l'innovation.

Ces résultats éclairent en plusieurs points une partie de la théorie mobilisée dans ce travail.

En premier lieu, nos résultats démontrent le recours à l'alignement hiérarchique par défaut, à travers les différentes dimensions de l'IWB. A ce point que la frontière entre les différentes dimensions s'en retrouvent assez poreuse. Cela renforce les affirmations de De Jong & Den Hartog (2010) et Kanter (1988) selon lesquels tant les dimensions de l'IWB que les phases de l'innovation sont une séparation théorique en tâche davantage qu'en étapes séquentielles strictement définies.

Ensuite, en ce qui concerne l'emprunt de légitimité. Luz et al. (2019) font la distinction entre différents types d'emprunts : verticaux et horizontaux. Ces résultats confirment la présence d'emprunt de légitimité verticale. Plus encore, Luz et al. (2019) précisent que ce type d'emprunt est plus communément mobilisé pour les innovations « top down », ce qui reflète nos résultats. En effet, les projets alignés avec la hiérarchie recourent le plus souvent à ce comportement de promotion. En revanche, l'emprunt de légitimité auprès d'un mentor informel n'a pas été vérifié.

Ensuite, l'emprunt de légitimité externe de Burt (2004) n'a également pas pu être confirmé dans notre travail. Il est possible que ce mécanisme de Burt (2004) s'applique moins bien à la traversée d'une frontière organisationnelle, bien que les résultats ne le démontrent pas formellement.

La thèse de Mahaney et al. (2025) est-elle revanche plutôt infirmée. En effet, alors que les agents ont activement partagé leurs innovations avec certains individus clés, aucune personne ne semble s'être approprié le projet au point de le porter jusqu'au stade de la validation.

Le mécanisme de preuve de fonctionnement par l'externe de Ceci et al. (2019) et Sandberg (2017) est quant à lui confirmé par nos résultats. Néanmoins, cette voie n'est choisie que par substitution lorsque des difficultés sont rencontrées et que l'innovation n'est pas alignée avec la hiérarchie. L'aspect « argumentatif » de ce mécanisme pourrait dissuader les agents de le mobiliser de manière principale.

Enfin, nos résultats apportent également des éléments originaux absent de la théorie scientifique. Là où Luz et al. (2019) dénombrent deux voient d'emprunts hiérarchiques, le développement « caché » et la présentation « clé sur porte » semble constituer une voie alternative lorsqu'aucun mentor formel ou informel n'est disponible et que des résistances sont anticipées. Ce mécanisme se trouve également au croisement de la validation par la création d'un large consensus selon Kijkuit & Van Den Ende (2007). En effet, la validation se fait par le biais d'une présentation d'une solution récoltant une adhésion non exprimée par les destinataires. Ainsi, la théorie de Kijkuit & Van Den Ende (2007) s'en retrouve nuancée en ce

que la forme que prend ce consensus n'est pas nécessairement explicite, ce qui appelle à de futures recherches à ce sujet.

9.5 La communication autour du projet dans l'implémentation

Les comportements d'implémentations correspondent aux activités qui transforment l'idée définitive (Perry-Smith & Mannucci, 2017) en une pratique commune et pleinement intégrée au fonctionnement de l'organisation (De Jong & Den Hartog, 2010).

Plusieurs mécanismes avaient été identifiés dans la littérature. A savoir, la présence d'une vision commune, de confiance et de valeurs partagées diminuent les comportements opportunistes (Hülshager et al., 2009; Pearce & Ensley, 2004). Or, cette vision partagée était davantage attendue au sein du réseau interne des répondants tant au niveau de la confiance (Harryson et al., 2008; Tsai & Ghoshal, 1998) qu'au niveau de la vision et des valeurs partagées (Ceci et al., 2019).

Les mécanismes de contrôle social par exclusion du réseau (Maurer et al., 2011), selon lesquels un manque de confiance peut être substitué par la menace d'exclusion sociale du réseau de cohésion. Or, seul un réseau dense permis par un réseau de cohésion (Harryson et al., 2008) devrait voir émerger de tels mécanismes de contrôle social.

Enfin, la fréquence de communication envers les destinataires de l'innovation améliore son implémentation car elle favorise la compréhension de cette dernière (Hülshager et al., 2009; Singh et al., 2020). Une fois encore, le réseau de cohésion était attendu comme support de cette innovation de manière assez logique.

L'importance d'objectifs partagés et de valeurs communes n'a été soulignée dans aucun des cas étudiés dans les comportements d'implémentation. En effet, des réseaux aux objectifs clairs ont connu des implémentations qui ont rencontré des résistances. Au contraire, les cas d'implémentation fructueuse n'ont pas fait appel à cet objectif commun au sein de l'organisation pour motiver l'implémentation. Précisons à cet égard que les résistances rencontrées prenaient toutes la forme d'une non-participation au projet davantage qu'une opposition frontale et active.

En revanche, les résultats pointent davantage vers une importance autour de l'objectif autour de l'innovation, de ses objectifs et de ses enjeux. Ainsi, les cas où l'objectif de l'innovation était clairement expliqué ont connu une posture plus ouverte des destinataires de cette innovation qui étaient attendus de l'appliquer.

Ce constat rejoint un autre sur l'importance générale d'une communication fréquente autour de l'implémentation de l'innovation. Les cas fructueux sont ceux où le porteur de l'innovation a effectué un suivi régulier et rapproché afin de faire comprendre et d'expliquer le fonctionnement de l'innovation et les éventuelles difficultés auxquelles réagir. Précisons que cette forte fréquence de communication s'en retrouvait facilitée lorsque le développement s'était opéré en forte coopération avec les personnes visées par l'implémentation telle qu'expliquée en section 8.4. Cela renforce encore l'idée selon laquelle les dimensions sont poreuses et les choix opérés dans certaines dimensions influencent ceux opérés dans d'autres.

Enfin, les personnes interrogées ont exprimé leur incapacité à mobiliser eux-mêmes un argument d'autorité, du fait de leur déficit de posture hiérarchique. Néanmoins, les cas où la hiérarchie a été mobilisée n'ont pas connu plus de succès pour autant. Dans ces cas, la communication était souvent plus succincte et abrupte. Cela engendrait une mauvaise réception de ces injonctions sans que beaucoup plus de contrôle n'ait réellement permis de s'assurer de la bonne implémentation de l'innovation.

Ainsi, la présence d'une vision commune au sein d'un réseau n'a pas été vérifiée dans cette recherche (Hülshager et al., 2009; Pearce & Ensley, 2004). En revanche, l'attention devrait plutôt être centrée sur le partage des objectifs de l'innovation concernée par les activités d'implémentation. Or, l'explication des enjeux et objectifs de l'innovation semblent faciliter par la fréquence de contact permise au sein du réseau interne (Maurer et al., 2011) puisque les destinataires peuvent faire l'objet d'un suivi régulier.

Cette même caractéristique permet également une communication plus fréquente sur le fonctionnement de l'innovation et ainsi de favoriser la compréhension de son fonctionnement comme le suggèrent Hülshager et al. (2009) et Singh et al. (2020).

Le mécanisme de contrôle organisationnel de Maurer et al. (2011) n'a pas non plus été rencontré dans nos résultats. Notons que les agents interrogés ne faisaient pas partie du réseau dense et réduit des destinataires finaux au sens que nous avons défini dans la section 8.1. Dès lors, il paraît difficile de voir émerger ce type de mécanisme.

Enfin, un mécanisme de contrôle existait sous la forme de l'injonction hiérarchique. Toutefois, cette voie ne rencontrait pas de succès particulier puisque la communication s'en retrouvait fortement réduite et les oppositions exacerbées.

10 Conclusion

Ce mémoire s'est intéressé à l'enjeu de l'innovation au sein des administrations. Plus précisément, nous nous sommes penchés sur l'innovation de processus, visant à améliorer les processus et méthodes des administrations en vue d'améliorer la qualité et la performance de leurs services. Pour ce faire, nous avons étudié l'influence des relations professionnelles sur les comportements innovants (IWB) (De Jong & Den Hartog, 2010) des agents de l'administration publique. Notre objectif était d'étudier la manière dont les contacts sociaux au sein et en dehors d'une organisation publique représentent un levier pour favoriser ces comportements innovants.

Plusieurs champs théoriques ont été articulés afin de construire le cadre conceptuel de notre recherche. D'abord, le socle théorique de notre mémoire réside dans le champ du capital social en réseau théorisé, dont les principaux auteurs mobilisés sont Adler & Kwon (2002), Burt (2004) ainsi que Ceci et al. (2019). Ce premier socle a permis d'assembler les différents apports attendus par la littérature selon les réseaux. Nous avons également mobilisé le concept de IWB dont nous avons repris la conceptualisation de (De Jong & Den Hartog, 2010) en quatre dimensions pour étudier l'innovation portée par les agents. Nous y avons adjoint les antécédents de ces comportements afin de constituer un modèle de mécanismes d'influence des réseaux sur les comportements innovants. Afin de sélectionner notre terrain, nous avons mobilisé le concept de communauté occupationnelle de Cox (2005). Ce concept a guidé notre choix vers un réseau d'attachés au sein de l'ordre judiciaire belge. Ce terrain confère par ailleurs à notre recherche une portée généralisable puisque ce terrain est considéré comme le moins favorable selon l'approche de Flyvberg (2006).

Les résultats de notre recherche ont pu apporter une remise en question importante de la dualité de réseau proposée par Adler & Kwon (2002), Ceci et al. (2019). Ainsi, nous montrons que plutôt que d'être approchée par une distinction entre interne et externe, la typologie de réseau de cohésion et de pontage pourrait être appréciée le long d'une frontière de formalité. Nous avons pu montrer qu'un réseau qui présente toutes les caractéristiques d'un réseau de pontage peut également développer des aspects de cohésion lorsqu'il s'informalise.

Nos résultats ont pu également démontrer l'impact largement positif que peut exercer une communauté occupationnelle sur la naissance de nouvelles idées et l'identification de problèmes à améliorer comme le suggérerait Drucker (2011). Ce mécanisme s'opère tant via la diversité de communautés représentées que la richesse des expertises présentes. Toutefois, la diversité qui permet cette exploration d'idées est la plus valorisable pour des profils polyvalents que spécialisés tandis que des profils spécialisés nécessiteraient davantage d'homogénéité d'expertises.

La communauté étudiée a dessiné l'image les réseaux externes comme réservoirs de ressources de substitution lorsque les ressources internes font défaut. Ainsi, ces réseaux fournissent un soutien à différents comportements de génération et de promotion, principalement lorsque les agents ne peuvent pas compter sur des ressources internes. Les mécanismes de génération en groupe (Perry-Smith, 2014) déplacent alors de l'interne vers l'externe contrairement à ce qui était attendu (Ceci et al., 2019; Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Ces réseaux agissent comme des leviers pour lever ou contourner des obstacles internes. Néanmoins, les réseaux externes ne

peuvent substituer à l'intégration des innovations aux connaissances internes. En effet, cette intégration s'appuie nécessairement sur des experts au sein de l'organisation qui détiennent la connaissance explicite et implicite nécessaire à son intégration (Hansen, 1999; Harryson et al., 2008).

Un autre résultats clé de notre recherche réside dans l'importance conférée à la place occupée par la hiérarchie tout au long du processus d'innovation. Par défaut, les agents cherchent systématiquement et spontanément à s'aligner avec les priorités définies par la hiérarchie. Ce n'est que lorsque cet alignement n'est pas possible, faute d'indisponibilité ou de manque de compréhension, que les agents adoptent des comportements innovants alternatifs dans l'exploration, la génération et la promotion de l'idée. Cette transversalité montre également la cohérence des choix opérés en aval du processus sur le reste des comportements d'innovation. Une idée générée ou développée de manière alignée sur une priorité de l'organisation, aura donc une influence sur le choix des stratégies adoptées par la suite pour développer, promouvoir et implémenter cette même innovation. Nos résultats suggèrent également qu'une forte implication de la hiérarchie en début de processus ne nuit pas forcément à l'innovation comme l'estiment Kijkuit & Van Den Ende (2007) mais est susceptible de créer des angles morts puisqu'elle aligne l'exploration sur les priorités de l'organisation.

Enfin, notre recherche mis en avant l'importance, non nécessairement d'objectifs ou de valeurs très largement partagées au niveau organisationnel (Hülshager et al., 2009; Pearce & Ensley, 2004) mais à minima de la communication autour des objectifs et des enjeux de l'innovation. En effet, la forte communication autour de l'innovation semble favoriser son acceptation et la diminution des comportements opportunistes attendus par Maurer et al. (2001).

Implications théoriques

Ces résultats ouvrent la voie à plusieurs approfondissements scientifiques futurs. Parmi eux, l'application de la distinction entre réseau de pontage ou de cohésion de long de la frontière de formalité en est une. En effet, cette possibilité est encore assez peu étudiée dans la littérature (Adler & Kwon, 2002) et mériterait de pouvoir comparer des communautés occupationnelles aux attributs plus ou moins formels afin d'en différencier les apports potentiels. Lors que la littérature reconnaît une frontière poreuse entre les deux formes de réseaux (Ceci et al., 2019), il pourrait être intéressant d'étudier si la formalité ne pourrait pas représenter une frontière alternative.

Ensuite, il serait intéressant d'étudier de manière davantage longitudinale des projets d'innovation alignés ou non avec les priorités de la hiérarchie. En effet, notre étude suggère que les choix opérés en amont du processus d'innovation sont largement susceptibles d'influencer ceux en aval. Les travaux de Luz et al. (2015) dessinent les prémises d'un tel modèle puisque dans cette théorie, le type de projet, bottom-up et top-down influence le type de mentorat mobilisé. Une étude centrée sur l'administration publique et circonscrite à l'ensemble des comportements d'exploration serait ainsi une piste d'approfondissement à considérer.

Une autre ouverture permise par notre travail est la propension des membres de réseaux de communautés occupationnelles à puiser dans les différents réseaux de manière substitutive. En effet, notre travail a montré qu'un déficit de ressource sociale interne est susceptible de pousser

les individus à développer des liens de substitution à l'extérieur de ce réseau. Tiwana (2008) affirme que les réseaux sont naturellement complémentaires. Il serait judicieux d'approfondir cette théorie en étudiant la manière dont évoluent les réseaux lorsque les ressources qu'ils proposent ne permettent pas cette complémentarité.

Implications pratiques

Plusieurs recommandations pratiques émanent des résultats de notre travail. D'abord, les praticiens sont invités à favoriser le développement de ces communautés occupationnelles entre organisations en ce qu'elles favorisent l'innovation à l'échelle de l'organisation. Ce, en particulier lorsque les ressources internes ne permettent pas la diversité suffisante pour ces processus d'idéation. Ces communautés devraient idéalement échapper aux volontés d'institutionnalisation afin de permettre le développement de liens informels, favorisant le partage d'informations plus riches.

Toutefois, une attention devrait être accordée également à l'environnement de travail interne du participant à cette communauté. Cette personne devrait disposer des ressources nécessaires pour échanger sur les priorités de l'organisation mais aussi avoir accès à des expertises internes permettant de réintégrer les idées générées.

La hiérarchie devrait bien sûr apporter un soutien aux comportements d'innovation des personnes participantes que ce soit en amont ou en aval du processus d'innovation. Un manque total d'encadrement ou d'accompagnement est susceptible de générer un frein à l'innovation, même si aucun comportement d'opposition actif n'est adopté. En effet, au plus tôt une personne pourra échanger avec la hiérarchie sur le potentiel d'une innovation, plus le reste du processus s'en retrouvera fluidifié et aligné avec les priorités de cette dernière. Le soutien hiérarchique à l'implémentation devrait prendre la forme d'une communication sur l'objectif et les enjeux de l'innovation plutôt que sur un contrôle strict.

En outre, les communautés occupationnelles ouvrent également des accès indirects à des ressources externes. En ce sens, l'organisation interne devrait conscientiser l'accès très large permis par le réseau et s'en saisir afin de combler d'éventuelles lacunes internes.

Conclusion finale

Loin de phénomènes mécaniques, nous avons découvert que les apports positifs des réseaux sur les comportements innovants sont largement le résultat de stratégies conscientes et rationnelles des agents. Cette découverte appelle à s'intéresser davantage à l'agent comme acteur actif de l'innovation que comme simple réceptacle. Cette posture implique également, dans le chef des organisations publiques, de conscientiser cette dynamique et d'outiller les fonctionnaires afin de mettre leur rationalité motrice d'innovation au profit de la qualité des services proposés et donc des citoyens.

11 Bibliographie

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital : Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation : A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS); Sociological Abstracts (203958766).
- Anthropic. (2026). *Claude opus 4.8* [LLM].
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries : Copenhagen Manual*. The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA). <https://www.nordicinnovation.org/2011/measuring-public-innovation-nordic-countries-mepin>
- Bourdieu, P. (1985). *The forms of capital*. J. G. Richardson.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Ceci, F., Masciarelli, F., & Poledrini, S. (2019). How social capital affects innovation in a cultural network : Exploring the role of bonding and bridging social capital. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 895-918. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2018-0114>
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation : A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice ? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527-540. <https://doi.org/10.1177/0165551505057016>
- Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., & Liarte, I. (2023). Two decades of public sector innovation : Building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 27(3), 623-652. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>
- Damanpour, F. (1987). The Adoption Of Technological, Administrative, And Ancillar. *Journal of Management*, 13(4), 675. ABI/INFORM Collection (215258499; 00392135).
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- DE VRIES, H., BEKKERS, V., & TUMMERS, L. (2016). INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA. *Public Administration (London)*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

- Deslauriers, J.-M., Deslauriers, J.-P., & LaFerrière-Simard, M. (2017). La méthode de l'incident critique et la recherche sur les pratiques des intervenants sociaux. *Recherches qualitatives*, 36(1), 94-112. Érudit.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs : The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS) (197158511).
- Drucker, P. F. (2011). *Innovation and entrepreneurship : Practice and principles* (Rev. ed). Routledge.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer : Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Eklinder-Frick, J., Eriksson, L.-T., & Hallén, L. (2011). Bridging and bonding forms of social capital in a regional strategic network. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 994-1003. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.040>
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). ORGANIZATION STRATEGY AND STRUCTURAL DIFFERENCES FOR RADICAL VERSUS INCREMENTAL INNOVATION. *Management Science (Pre-1986)*, 30(6), 682. ABI/INFORM Collection (205849898).
- Farrukh, M., Meng, F., Raza, A., & Wu, Y. (2023). Innovative work behaviour : The what, where, who, how and when. *Personnel Review*, 52(1), 74-98. ABI/INFORM Collection (2776978206). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0854>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work : A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS); Sociological Abstracts (203987871; 01802474; 04245934).
- Harryson, S. J., Dudkowski, R., & Stern, A. (2008). Transformation Networks in Innovation Alliances – The Development of Volvo C70. *Journal of Management Studies*, 45(4), 745-773. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00768.x>
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations : Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641-661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.06.001>

- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work : A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Jack, S. L. (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties : A Qualitative Analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00540.x>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS); Sociology Database (199295318).
- Kanter, R. M. (1988). *When a thousand flowers bloom : Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*. (Routledge).
- Kijkuit, B., & Van Den Ende, J. (2007). The Organizational Life of an Idea : Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives*. *Journal of Management Studies*, 44(6), 863-882. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00695.x>
- Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841. ABI/INFORM Collection (1846635695). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Lowik, S., Van Rossum, D., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2012). Strong Ties as Sources of New Knowledge : How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities*. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 239-256. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00352.x>
- Luz, S., Shadmi, E., Admi, H., Peterfreund, I., & Drach-Zahavy, A. (2019). Characteristics and behaviours of formal versus informal nurse champions and their relationship to innovation success. *Journal of Advanced Nursing*, 75(1), 85-95. <https://doi.org/10.1111/jan.13838>
- Mahaney, J., Gillier, T., & Schweitzer, F. (2025). Championing new ideas with consultation. *Journal of Product Innovation Management*, 42(3), 614-638. <https://doi.org/10.1111/jpim.12776>
- Masiello, B., Izzo, F., & Canoro, C. (2015). The structural, relational and cognitive configuration of innovation networks between SMEs and public research organisations. *International Small Business Journal*, 33(2), 169-193. <https://doi.org/10.1177/0266242613485610>
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The Value of Intra-organizational Social Capital : How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. *Organization Studies*, 32(2), 157-185. <https://doi.org/10.1177/0170840610394301>

- Newman, J., Raine, J., & Skelcher, C. (2001). Transforming Local Government : Innovation and Modernization. *Public Money & Management*, 21(2), 61-68. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00262>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: 4e éd.* Armand Colin. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01>
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process : The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278. ABI/INFORM Collection; Sociology Database (224901770). <https://doi.org/10.1002/job.235>
- Perry-Smith, J. E. (2014). Social network ties beyond nonredundancy : An experimental investigation of the effect of knowledge content and tie strength on creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 831-846. <https://doi.org/10.1037/a0036385>
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation : The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *The Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2025). Development and validation of a factor analysis-validated comprehensive scale for measuring innovative work behavior. *Sustainable Futures*, 9, 100704. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100704>
- Publishing, O. & OECD. (2015). *The innovation imperative in the public sector : Setting an agenda for action* (1^{re} éd.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2017). Thinking together : What makes Communities of Practice work? *Human Relations*, 70(4), 389-409. <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare : A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th éd.). Free press. <https://go.exlibris.link/7ZvrZKwF>
- Sandberg, B. (2007). Enthusiasm in the Development of Radical Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 265-273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00440.x>
- Schoenaers, F. (2021). Le Nouveau management public et la justice : Les enjeux de la réforme du système judiciaire belge. *Revue Juridique Themis*, 54, 458. (<https://orbi.uliege.be/handle/2268/261483>).
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). DETERMINANTS OF INNOVATIVE BEHAVIOR : A PATH MODEL OF INDIVIDUAL INNOVATION IN THE WORKPLACE. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>

- Singh, S., Akbani, I., & Dhir, S. (2020). Service innovation implementation : A systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 491-517. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1731477>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties ? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272. <https://doi.org/10.1002/smj.666>
- Tsai, W. (2001). KNOWLEDGE TRANSFER IN INTRAORGANIZATIONAL NETWORKS : EFFECTS OF NETWORK POSITION AND ABSORPTIVE CAPACITY ON BUSINESS UNIT INNOVATION AND PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation : The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS) (199784213; 01699733).
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Van Acker, W. (s. d.). An Introduction into Public Sector Innovation—Definitions, Typologies, and an Overview of the Literature. *SSRN Electronic Journal*, (Journal Article). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3231503>
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer : A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Vantaggiato, F. P., Murdoch, Z., Kassim, H., Geys, B., & Connolly, S. (2024). Intraorganizational mobility and employees' work-related contact patterns : Evidence from panel data in the European Commission. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(4), 598-610. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae014>
- Walker, R., M. (2006). INNOVATION TYPE AND DIFFUSION: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF LOCAL GOVERNMENT. *Public Administration*, 84(2), 311-335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>
- Wenger, E. (1998). Communities of practice : Learning as a social system. *The Systems Thinker*, 9, 2-3.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity Learning in Doing : Social, Cognitive and Computational Perspectives*. Cambridge University Press.

Williams, D. (2006). On and Off the 'Net : Scales for Social Capital in an Online Era. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 593-628. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00029.x>

12 Annexes

12.1 Guide d'entretien :

Variable	Dimensions	Opérationnalisation
Contexte		Au sein de quel réseau d'expertise faites-vous partie ? Pourriez-vous nous expliquer son rôle en quelque mot et les personnes qui le composent ? Au sein de quelle équipe faites-vous partie au sein de votre organisation ? Pourriez-vous décrire sa structure ?
Innovation (préliminaire)	Innovation (Deslauriers et al., 2017)	Pourriez-vous me donner 3 exemples d'innovations ou d'idée que vous avez portées, tentés de porter ou penser à porter au sein de votre organisation d'origine en lien avec le réseau de partage ? Peu importe leur ampleur ou leur succès éventuel.
Réseaux (structurel)	Taille du réseau Burt (2004)	Dans quelle mesure avez-vous continuellement rencontré de nouvelles personnes au sein du réseau ? (Williams, 2006) Dans quelle mesure et avec qui étiez-vous en contact avec des personnes hors de votre département ? (Maurer et al., 2011)
	Contact avec la hiérarchie Kijkuit & Van Den Ende (2007)	Entretenez-vous régulièrement des contacts avec votre supérieur hiérarchique dans l'accomplissement de votre mission au sein de votre organisation ? Avez-vous des contacts avec votre supérieur relativement aux échanges, travaux ou retours du groupe d'échange ?

	Fréquence/taille du réseau (Maurer et al., 2011)	A quelle fréquence êtes-vous en contact avec les membres du réseau d'échange ? (Vantaggiato et al., 2024) Ces contacts se font-ils auprès de personnes différentes ou s'agit-il davantage des mêmes personnes ? Ces contacts sont-ils avec des membres d'équipes ou d'organisations différentes ? Où ces personnes sont-elles issues d'organisations différentes ? Ces échanges se déroulent-ils davantage lors des réunions formelles du groupes, en dehors ou les deux ? Dans quelle mesure ? Au sein de votre organisation, à quelle fréquence êtes-vous en contact avec les membres de votre équipe ? Au sein de votre organisation, à quelle fréquence êtes-vous en contact avec des membres hors de votre équipe ? Avec des membres de combien d'équipes différentes êtes-vous en contact ?
Réseaux (relationnel)	Proximité au sein du réseau (Maurer et al., 2011)	Dans quelle mesure diriez-vous que les membres du réseau sont proches ? Et au sein de votre équipe ? (Maurer et al., 2011)
	Type de motivation (Adler & Kwon, 2002)	Avez-vous déjà assisté un autre membre du réseau, par exemple en partageant une information ou en apportant des explications ? Pour quelle raison avez-vous apporté cette aide ?
	Confiance (Tsai Wepin) au sein du réseau	Dans quelle mesure les membres de votre équipe pouvaient faire confiance dans le fait qu'ils recevraient les informations nécessaires et fiables par les autres membres du réseau ? Et au

		sein de votre équipe ?(Maurer et al., 2011) Diriez-vous que le réseau compte des gens qui pourraient mettre en jeu leur réputation en votre faveur ? Et au sein de votre équipe ?(Williams, 2006)
	Soutien émotionnel (Williams, 2006)	Diriez-vous le réseau comptait des collègues à qui vous auriez demandé conseil à propos de décisions très importantes ? Et votre équipe ? (Williams, 2006) Diriez-vous que le réseau comptait des collègues à qui vous auriez pu partager des informations privées/personnelles intimes ? Et votre Equipe ? (Williams, 2006)
	Vision partagée (Tsai & Ghoshal, 1998)	Dans quelle mesure diriez-vous que les membres du réseau partagent les mêmes ambitions ? Et au sein de votre équipe ?(Tsai & Ghoshal, 1998) Dans quelle mesure diriez-vous que les membres de du réseau étaient enthousiastes à l'idée de poursuivre des objectifs collectifs et les missions de l'organisations ? Et au sein de votre équipe ?(Tsai & Ghoshal, 1998)
IWB Adaptés de De Jong & Den Hartog (2010)	Exploration : générale (De Jong & Den Hartog, 2010)	Pourriez-vous me donner des exemples d'occasions où vous vous êtes intéressé à des méthodes de travail qui ne font pas partie de votre travail quotidien ? Des manières de faire qui ont attisé votre curiosité qui a mené à l'identification d'un problème au sein de votre organisation ?

	Mécanisme : Accès à une diversité informationnelle (Drucker, 2011)	Aviez-vous déjà eu accès à ce type d'information en interne ? Cette information était-elle accessible par d'autres canaux ou uniquement par ce réseau ?
	Mécanisme : Transmission d'informations simples et explicites (Hansen, 1999)	Cette information était-elle facilement compréhensible ou nécessitait-elle beaucoup d'explications contextuelles ? Sous quelle forme l'avez-vous reçue ?
	Mécanisme : Confrontation à de nouveaux standards (Drucker, 2011)	À quel moment et dans quel contexte avez-vous reçu cette information ? Cette information vous a-t-elle conduit à percevoir différemment une pratique de votre organisation que vous considériez comme acquise ? Avez-vous identifié un écart entre la pratique d'une autre organisation et celle de la vôtre ?
	Mécanisme : Confrontation à des perspectives ancrées dans des contextes différents (Perry-Smith & Mannucci, 2017)	Cette information ou cette idée provenait-elle d'une personne aux fonctions ou à l'environnement organisationnel très différents du vôtre ? Cela vous a-t-il amené à envisager le problème sous un angle nouveau ?
	Mécanisme : Faible implication hiérarchique à ce stade (Kijkuit & Van Den Ende, 2007)	Votre hiérarchie était-elle impliquée à ce stade précoce, ou cette exploration s'est-elle faite de manière plus autonome ?
	Question de lien systématique	Pensez-vous que sans ce réseau externe, vous auriez identifié ce problème ou eu cette idée ?

	(Diversité réelle d'information exclusive) (Ceci et al., 2019)	
	Génération (au choix) (De Jong & Den Hartog, 2010)	Pourriez-vous me donner des exemples d'occasions où vous avez développé de nouvelles méthodes, techniques ou instruments de travail ? / Pourriez-vous me donner des exemples d'occasions où vous avez généré des solutions qui sortaient de l'ordinaire pour des problèmes rencontrés au sein de votre organisation ?
	Mécanisme : Compréhension mutuelle pour l'alignement (Kijkuit & Van Den Ende, 2007)	Avez-vous partagé votre idée initiale ? À qui ? La taille du groupe impliqué à ce stade était-elle réduite ou large ? Le feedback reçu était-il constructif et développé ou plutôt superficiel ? Les échanges se déroulaient-ils dans un cadre formel ou informel ?
	Mécanisme : Partage permettant la réintégration (Radaelli et al., 2014)	Le fait de partager votre idée vous a-t-il amené à la repenser ou à la reformuler ? À quel moment avez-vous senti que l'idée évoluait grâce aux échanges ? Ces échanges étaient-ils fréquents ?
	Mécanisme : Soutien émotionnel (Perry-Smith, 2014)	Aviez-vous des doutes sur votre idée à ce stade ? Avez-vous reçu un soutien qui vous a aidé à persévérer ? De qui ? S'agissait-il de personnes avec lesquelles vous entretenez des relations particulièrement proches ?
	Question de lien systématique Exclusivité des apports du réseau	Cette phase de développement aurait-elle été possible sans le soutien des personnes de votre équipe interne ? Le réseau externe a-t-il joué un rôle à ce stade ou s'est-il révélé moins central ?

Causaux : La proposition fait consensus autour d'un petit groupe de personnes avec lesquelles la personne entretient des contacts fréquents et des liens forts et réciproques. La proposition a fait l'objet d'une consultation auprès de collègues qui se sont approprié l'idée pour la défendre. L'implication en amont du supérieur hiérarchique a permis de favoriser l'alignement de l'idée avec les objectifs de l'organisation et donc sa validation. L'idée a été partagée à un champion informel qui a pu prêter sa légitimité et son influence pour soutenir l'idée. L'idée a été promue par un individu externe au réseau de cohésion et a permis d'emprunter l'influence et la légitimité.	Promotion (De Jong & Den Hartog, 2010)	Pourriez-vous me donner des exemples d'occasions où vous avez convaincu des personnes afin qu'elles soutiennent votre idée ?
	Mécanisme : Construction de consensus par l'échange (Kijkuit & Van Den Ende, 2007)	À qui avez-vous présenté cette idée en premier ? S'agissait-il d'un groupe restreint ou large ? Avez-vous échangé fréquemment avec ces personnes au cours de cette phase ? Y a-t-il eu des divergences de positions que les échanges ont permis de réduire ?
	Mécanisme : Appropriation par le partage précoce (Mahaney et al., 2025)	Avez-vous impliqué ces personnes suffisamment tôt pour qu'elles puissent contribuer à l'idée ? Avez-vous eu le sentiment qu'elles se l'étaient en partie appropriée ? Ont-elles ensuite défendu l'idée auprès d'autres personnes ?
	Mécanisme : Emprunt de légitimité hiérarchique interne (Luz et al., 2019)	Votre responsable hiérarchique ou un membre de la direction a-t-il joué un rôle dans la défense de cette idée ? Cette personne a-t-elle été impliquée en amont du processus de validation ?
	Mécanisme : Emprunt de légitimité informelle interne (Luz et al., 2019)	Y a-t-il eu une personne sans autorité hiérarchique mais disposant d'une forte réputation ou ancienneté qui a soutenu cette idée ? Qu'est-ce qui lui donnait de l'influence selon vous ?

	Mécanisme : Emprunt de légitimité externe (Burt, 2004)	Avez-vous mobilisé des personnes externes à votre organisation pour appuyer votre idée ? Si oui, qu'est-ce qui leur donnait de la légitimité dans ce contexte ?
	Mécanisme : Preuve par fonctionnement externe (Sandberg, 2007)	Avez-vous mobilisé des exemples d'application réussie de cette idée dans d'autres organisations pour la défendre ? Cela a-t-il joué un rôle dans la validation ? Cela a-t-il rassuré les personnes en charge de la décision ?
	Question de lien systématique	Les personnes qui ont le plus contribué à promouvoir cette idée appartenaient-elles principalement à votre organisation, au réseau externe, ou aux deux ? Le réseau externe a-t-il apporté un soutien différent du réseau interne à cette phase ?
Mécanismes causaux : Les comportements opportunistes diminuent avec la confiance mutuelle. Les comportements opportunistes diminuent avec la présence d'une vision partagée Les comportements opportunistes diminuent en présence de mécanismes de contrôle.	Implémentation (De Jong & Den Hartog, 2010)	Pourriez-vous me donner des exemples d'occasions où vous participé à introduire de nouvelles pratiques systématiques dans les pratiques de travail ? Par exemple, vous avez participé à sa bonne application par tous, à son application, sa transformation en règle de procédure par défaut ?

	Mécanisme : Réduction de l'opportunisme par vision partagée et confiance (Hülshager et al., 2009)	Avez-vous eu le sentiment que les personnes impliquées ont coopéré parce qu'elles partageaient le sens de ce changement ? Les objectifs collectifs visés ont-ils été explicitement mis en avant ? Y a-t-il eu des comportements peu coopératifs ou opportunistes ? Qu'est-ce qui les a freinés ?
	Mécanisme : Mesures de contrôle organisationnelles (Maurer et al., 2011)	Des mécanismes formels de suivi ou de contrôle ont-ils été mis en place pour s'assurer du respect de la nouvelle pratique ? Sous quelle forme ? Ces mécanismes ont-ils selon vous remplacé ou complété la motivation intrinsèque des collègues ? Sans ces mécanismes, pensez-vous que la nouvelle pratique aurait été suivie ?
	Mécanisme : Fréquence de communication (Singh et al., 2020)	La nouvelle pratique a-t-elle fait l'objet de communications régulières auprès des personnes concernées ? Sous quelle forme — réunions, mails, échanges informels ? Ces échanges répétés ont-ils selon vous facilité son adoption et réduit les résistances ?

	Sur les résistances rencontrées (Singh et al., 2020)	Avez-vous rencontré des résistances ? De quelle nature — liées à des habitudes, à un manque de compréhension, à un désaccord de fond ? Qui a joué un rôle clé pour convaincre les réticents ?
	Question de lien systématique	Les personnes qui ont le plus contribué à l'implémentation appartenaient-elles principalement à votre équipe interne ? Le réseau externe a-t-il joué un rôle à cette étape, ou s'est-il révélé moins pertinent qu'à d'autres stades ?
Question d'approfondissement d'après les précédents entretiens		Y a-t-il des situations où vous avez mobilisé le réseau pour autre chose que de l'information — par exemple pour obtenir une ressource, une validation, un soutien pour une démarche en interne ?
		Y a-t-il des personnes au sein de votre organisation qui jouent un rôle particulier de relais ou de traducteur entre le réseau externe et l'interne ? Comment cela fonctionne-t-il selon vous ?

		Pensez-vous que votre parcours professionnel antérieur ou votre profil personnel ont influencé la manière dont vous avez mobilisé ce réseau et porté ces innovations ?
--	--	---