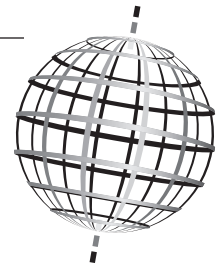

Les réseaux de conseil et d'amitié : une question d'incertitude et d'ambiguïté



JOHANNE SAINT-CHARLES

Département des communications

Université du Québec à Montréal

PIERRE MONGEAU

Département des communications

Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Face aux contradictions entre des résultats de recherche relatifs aux réseaux de conseil et d'amitié dans les organisations, qui sont parfois corrélés, parfois distincts, nous formulons l'hypothèse qu'on fait appel au réseau de conseil en situation d'incertitude et au réseau d'amitié en situation d'ambiguïté. Nous avons demandé à des employés d'une même organisation d'identifier les personnes qu'ils consulteraient pour résoudre certaines situations et d'indiquer le niveau d'expertise et d'amitié pour chacune d'elles. Les résultats montrent que le recours à des réseaux est influencé par le type de situation; notamment, on fait plus appel au réseau de conseil en situation d'incertitude.

Mots clés : réseaux sociaux, amitié, conseil, incertitude, ambiguïté, organisation.

ABSTRACT

In the face of the contradictory research findings relating to counselling networks and friendship networks in organizations, which sometimes correlate and sometimes do not, we formulate the hypothesis that counselling networks are consulted in situations of uncertainty and friendship networks in situations of ambiguity. We asked employees from one organization to identify the persons they would consult to handle certain situations and to indicate the level of expertise and of friendship for each of these persons. The findings show that the use of networks is influenced by the type of situation; in particular, counselling networks are consulted in situations of uncertainty.

RESUMEN

Frente a las contradicciones entre los resultados de investigación relativos a las redes de consejo y a las redes de amistad en las organizaciones, que a veces están correlacionados, a veces separados, formulamos la hipótesis de que se recurre a la red de consejo en situación de incertidumbre y a la red de amistad en situación de ambigüedad. Pedimos a los empleados de una misma organización que identificaran las personas que ellos consultarían para resolver ciertas situaciones y que señalaran el nivel de pericia y de amistad para cada una de aquellas. Los resultados muestran que el tipo de situación influye en el recurso a las redes; sobre todo, se recurre a la red de consejo en situación de incertidumbre.

Les réseaux sociaux des personnes œuvrant au sein d'une organisation sont intrinsèquement liés à la vie organisationnelle. Ils correspondent aux différents liens formels et informels; entre les personnes d'une organisation tant sur le plan de la tâche que sur celui des relations affectives. Ils sont constamment mis à contribution dans l'exécution des tâches et lors de demandes d'information, de soutien technique, d'éclaircissements, etc. On y recourt aussi lors de rencontres sociales, de demandes de soutien et de contacts personnels. Si l'importance des réseaux sociaux dans les organisations est aujourd'hui reconnue par plusieurs chercheurs (Friedberg, 1993; Ibarra, 1993b; Krackhardt et Brass, 1994; Lazega, 1994; Monge et Contractor, 1997), on s'interroge toutefois sur ce qui amène les personnes à s'adresser à un collègue plutôt qu'à un autre. Est-ce la qualité de la relation? Est-ce l'expertise perçue chez l'autre? Est-ce fonction du contexte?

La recherche présentée dans cet article vise à mieux comprendre certains aspects contextuels et relationnels influençant le choix de recourir à l'un ou l'autre membre de ses réseaux. Afin d'expliquer certains résultats de recherche contradictoires relativement à ces questions, nous formu-

lerons l'hypothèse que la nature de la situation à laquelle fait face une personne est déterminante dans sa décision de faire appel à l'un ou l'autre membre de son réseau. Nous présenterons ensuite la méthode suivie pour la vérification de cette hypothèse. Puis, l'interprétation de nos résultats permettra d'avancer quelques explications quant aux facteurs agissant sur le choix des personnes consultées.

L'étude des réseaux sociaux dans les organisations

L'idée selon laquelle les relations sociales dessinent une toile de liens, dont l'enchevêtrement structurerait grandement les possibilités d'action de l'individu, a émergé surtout au début du xx^e siècle en sociologie, en anthropologie et en psychologie (Barnes, 1972; Degenne et Forsé, 1994; Freeman, 1996; Scott, 1991); cet intérêt a donné naissance à ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler l'analyse des réseaux sociaux, c'est-à-dire l'analyse des relations sociales significatives qui unissent des individus (Degenne et Forsé, 1994). Deux angles d'approche principaux caractérisent les études sur les réseaux sociaux : l'étude des réseaux égo-centrés¹ et celle des réseaux

1. C'est-à-dire les réseaux personnels des individus.

sociaux examinés en fonction d'un système psychosocial donné (entreprise, famille, groupe de travail ou de loisir, etc.). S'inscrivant dans cette perspective, les réseaux sociaux dans les organisations ont fait l'objet de plusieurs études depuis plus d'une vingtaine d'années (Krackhardt et Brass, 1994).

De l'ensemble des recherches portant sur les réseaux sociaux organisationnels, on peut dégager cinq grands types de réseaux que l'on distingue selon le contenu relationnel étudié : le réseau de communication ou d'interactions, le réseau de conseil, le réseau d'influence, le réseau de soutien et le réseau d'amitié (Ibarra, 1993a; Lazega, 1998; Saint-Charles, 2001; Vodosek, 1999). Ces types de réseaux correspondent à des caractéristiques spécifiques des relations entre des individus d'une organisation. Les trois premiers ont en commun d'être essentiellement liés à la tâche (*instrumental*), alors que les deux derniers ont un caractère plus affectif (*expressive*) (Ibarra, 1993b). Le réseau de communication ou d'interactions répond à la question de base « Qui parle à qui ? ». Relativement peu discriminant, ce réseau correspond au réseau social global, généralement lié à la tâche, de la personne au sein de l'organisation. Avec le réseau de conseil, on cherche à savoir « Qui consulte qui ? ». Plus spécifique que le précédent, il correspond au réseau des personnes que l'on consulte pour obtenir une opinion éclairée au regard d'un problème lié à la tâche; il s'agit en quelque sorte d'un « réseau personnel d'experts ». Le réseau d'influence permet de connaître vers qui se tournent les personnes lorsqu'elles cherchent à faire pencher la balance dans une décision à prendre. L'analyse de ce type de réseau permet de dégager la structure sociale informelle à laquelle on fait appel en relation avec les enjeux politiques au sein de l'organisation. Le réseau de soutien vise à identifier les personnes vers lesquelles on se tourne pour obtenir de l'aide sur le plan émotif. Enfin, le réseau d'amitié, comme son nom l'indique, vise à identifier qui considère qui comme son ami. Ce dernier type de réseau est, avec le réseau de conseil, l'un des plus étudiés au sein des organisations. Le réseau de conseil est retenu pour son caractère plus instrumental et le réseau d'amitié pour son caractère affectif (Brass et Buckhardt, 1992, 1993; Buckhardt et Brass, 1990; Ibarra, 1993a, 1993b; Krackhardt, 1990, 1992; Lazega, 1992; Saint-Charles, 2001; Vodosek, 1999).

Ces différents réseaux peuvent coexister et se chevaucher. Ainsi, on observe des corrélations significatives entre différents types de réseaux (Brass, 1985; Ibarra, 1992, 1993a, 1993b; Burkhardt et Brass, 1990; Krackhardt, 1992; Krackhardt et Brass 1994; Saint-Charles, 2001), ce qui implique, par exemple, que le réseau d'amis d'un individu dans une organisation peut inclure des personnes appartenant aussi à son réseau de conseil ou à son réseau d'influence.

SPÉCIALISATION DES RÉSEAUX ET CONTEXTE

On constate toutefois des différences parfois importantes entre les résultats de recherche. Dans certaines études, les

réseaux sociaux correspondant au partage d'informations liées à la tâche apparaissent fortement corrélés avec les réseaux sociaux qui ont un caractère plus affectif, alors que, dans d'autres études, cette corrélation est absente (Brass, 1985; Ibarra, 1993b; Krackhardt et Brass 1994; Saint-Charles, 2001).

Par ailleurs, les études du lien entre la composition des réseaux égocentrés et le soutien social montrent qu'il existe une spécialisation des réseaux, c'est-à-dire que, de façon générale, différents membres du réseau apportent différents types de soutien (Wellman, 1990). Il apparaît donc que les personnes font appel à des membres différents de leur réseau selon leurs besoins et selon la situation dans laquelle elles se trouvent. De même, suivant la revue de la documentation effectuée par Krackhardt et Brass (1994), les études organisationnelles semblent indiquer une spécialisation des réseaux selon la situation. Dans l'organisation, le réseau d'amitié tantôt joue un rôle négligeable, tantôt oriente sensiblement les changements organisationnels. En outre, on constate des variations quant à l'importance respective du réseau de conseil et du réseau d'amitié étudiés en situation de changement. En somme, les études indiquent que la situation dans laquelle se trouve une personne joue un rôle quant au choix des personnes sollicitées en fonction du type de lien qui l'unit à ces personnes, mais on ne sait pas quel type de situation appelle le recours à quel réseau dans un contexte organisationnel.

L'objectif de la présente étude est de contribuer à clarifier le rôle des situations avec lesquelles les personnes doivent composer quant au recours à des réseaux de conseil et d'amitié au sein d'une organisation. Précisément, nous souhaitons mieux comprendre dans quelle mesure la situation à laquelle la personne fait face peut déterminer le recours au réseau d'amitié ou au réseau de conseil au sein de l'organisation. Nous avons choisi, dans le cadre d'une première étude sur ce sujet, de ne retenir que les réseaux de conseil et d'amitié parmi les cinq types de réseaux qui se dégagent de la documentation. Car, outre le fait que ces réseaux sont ceux qui ont été le plus souvent étudiés dans les recherches sur les réseaux sociaux dans les organisations, ils offrent l'avantage d'être théoriquement distincts et spécifiques, et de bien correspondre, respectivement, aux réseaux liés à la tâche et aux réseaux ayant un caractère plus affectif. Les trois autres types de réseaux utilisés dans la documentation scientifique n'offrent pas ces avantages : le réseau de communication ou d'interactions est large et non spécifique, le réseau d'influence est limité aux actions accomplies dans le contexte de la prise de décision et, finalement, le réseau de soutien n'est pas univoque dans la mesure où il se rapporte à la fois à des relations d'aide instrumentale et à des relations d'aide affective (Saint-Charles, 2001).

La question de la désignation des réseaux auxquels on recourt dans une situation tire sa pertinence du fait que le réseau social est l'interface privilégiée entre l'individu et l'organisation. En effet, sous l'angle des réseaux sociaux,

l'organisation est un ensemble de réseaux de relations enchevêtrées à travers lesquels les individus construisent leur représentation de l'organisation et lui donnent un sens (Erickson, 1988; Monge et Contractor, 1997). Sur le plan pratique, l'importance de cette question tient au fait que les gestionnaires et les intervenants organisationnels doivent composer avec les réseaux sociaux présents au sein de l'organisation pour atteindre leurs objectifs. Une meilleure compréhension des facteurs influençant le recours à un réseau de conseil et au réseau d'amitié au sein des organisations devrait les aider à orienter leurs actions selon les besoins et le contexte.

Incertain, ambiguïté et création de sens

Krackhardt et Brass (1994) proposent une explication des différences constatées quant au recours à des réseaux d'amitié et de conseil basé sur le type de perturbations générées par les situations de changement. Selon eux, lorsque le changement implique un manque d'information (par exemple, dans le cas d'une implantation technologique), le réseau de conseil devient prépondérant, ce qui favorise les personnes occupant des positions centrales dans ce réseau. Ce réseau de conseil correspond à un ensemble d'alter considérés comme experts eu égard à la situation (Krackhardt, 1992; Saint-Charles, 2001). Toutefois, lorsque les personnes ont suffisamment d'information, mais qu'elles doivent faire des choix quant à la valeur de ces informations (comme dans le cas d'une tentative d'implantation syndicale), elles ont plutôt recours au réseau d'amitié, ce qui favorise les personnes centrales dans ce réseau.

Par ailleurs, les travaux de Weick, qui s'est longtemps penché sur la question de la production de sens (*sensemaking*) dans les organisations, permettent de formaliser les observations de Krackhardt et Brass quant à la nature des situations entraînant le recours à des réseaux d'amitié et de conseil. En effet, les concepts d'ambiguïté et d'incertitude proposés par Weick (1995) concordent avec les types de situations décrites par Krackhardt et Brass. L'ambiguïté se produit lorsque les acteurs sont placés devant un trop grand nombre d'interprétations ou d'informations, ce qui provoque un choc de confusion; l'incertitude, quant à elle, se produit lorsqu'il n'existe aucune interprétation ou information, ce qui provoque un choc d'ignorance.

Il y aurait donc ici deux grands types de situations dont l'impact sur le recours au réseau serait différent. La situation d'incertitude amènerait les personnes dans une quête d'informations ou de connaissances pertinentes, alors que la situation d'ambiguïté susciterait plutôt une demande de soutien. On peut voir là une piste pouvant expliquer les fluctuations des corrélations entre les réseaux liés à la tâche et les réseaux affectifs observées dans les recherches portant sur les réseaux sociaux dans les organisations (Brass, 1985; Ibarra, 1993a, 1993b; Krackhardt et Brass 1994; Saint-Charles, 2001).

D'autres études touchant aux réseaux sociaux ont montré que recherche d'information et recherche de soutien se distinguent selon la force des liens entretenus, la force ou la faiblesse d'un lien étant généralement mesurée en fonction de la fréquence de la relation, de son intensité émotionnelle, de l'intimité entre les personnes et des services réciproques rendus (Granovetter, 1973; 1982). Les liens faibles permettent à l'individu d'avoir accès à des informations autres que celles qui sont immédiatement disponibles dans son univers social quotidien, mais ce sont les liens forts, avec lesquels on partage généralement des valeurs et des attitudes semblables, auxquels on fait appel pour le soutien (Brass, 1995; Burt, 1992; Granovetter, 1973, 1982). Dans cette perspective, la relation d'amitié est une relation forte et, pour Krackhardt (1992), c'est la relation la plus susceptible de générer la confiance en l'autre. Cette confiance ne semble toutefois pas être du même ordre selon que l'on recherche des informations ou du soutien. Pour l'individu faisant appel à un ou des membres de son réseau en situation d'incertitude, c'est la valeur de l'information qui primerait; ainsi, la perception selon laquelle l'autre est un expert dans le domaine en cause devient importante, mais la force du lien l'est moins. En ce qui concerne les situations marquées par l'ambiguïté, la confiance dans la personne elle-même plutôt que dans les informations et les connaissances qu'elle détient risque d'être le critère prépondérant.

Hypothèses

La mise en parallèle de ces résultats de recherche et de ces réflexions suggère l'existence d'un lien entre, d'une part, l'incertitude d'une situation et le recours au réseau de conseil (défini comme un réseau de liens qui concernent la tâche et qui peuvent être faibles ou forts) et, d'autre part, l'ambiguïté d'une situation et le recours au réseau d'amitié (défini comme un réseau de liens affectifs forts). Dans cet esprit, nous formulons l'hypothèse que, dans un contexte organisationnel, les individus font appel à des personnes de leur réseau de conseil en situation d'incertitude alors que ce sont des personnes de leur réseau d'amitié qui sont sollicitées en situation d'ambiguïté.

Sur le plan opérationnel, le réseau de conseil correspond aux personnes auxquelles le sujet déclare faire appel eu égard à l'expertise qu'il leur reconnaît face à la situation, tandis que le réseau d'amitié correspond aux personnes sollicitées avec qui il déclare entretenir une relation d'amitié indépendamment de la situation.

Une situation d'incertitude est une situation où l'ajout d'informations permet de dégager une interprétation claire qui oriente le choix des actions à entreprendre. Dans ce type de situation, l'apport d'informations supplémentaires permet de trouver une « bonne » réponse. Une situation d'ambiguïté est une situation où la personne fait face à des informations contradictoires ou confuses permettant plu-

seurs interprétations. Dans cette situation, l'ajout d'informations ne permet pas de dégager une interprétation claire qui oriente le choix des actions à entreprendre, l'apport d'informations ne réduit pas le nombre d'interprétations et ne permet pas de trouver une « bonne » réponse.

Quatre hypothèses spécifiques découlent de l'hypothèse principale, selon la méthode de comparaison choisie : la comparaison de l'expertise et de l'amitié des personnes sollicitées par le répondant (appelées « alter ») pour un même type de situation (incertitude ou ambiguïté) ou la comparaison de l'expertise et de l'amitié entre les deux types de situations. En d'autres termes, on peut comparer le type de relation (de conseil ou d'amitié) qui unit la personne aux alter consultés dans un même type de situation (par exemple, des situations d'incertitude) ou comparer les situations (d'incertitude et d'ambiguïté) entre elles en fonction du type de relation qui unit la personne aux alter (par exemple, les relations d'amitié). Le tableau 1 résume ces hypothèses.

HYPOTHÈSES 1 ET 2 – COMPARAISON DE L'EXPERTISE ET DE L'AMITIÉ INTRASITUATIONS

La méthode choisie pour vérifier notre hypothèse nous permettra d'évaluer les niveaux moyens d'amitié et d'expertise attribués aux alter par la personne, et de mesurer le nombre d'amis et d'experts se trouvant parmi les alter.

Hypothèse 1 – En situation d'incertitude, le niveau moyen d'expertise des alter sollicités est significativement plus élevé que leur niveau moyen d'amitié ET le nombre d'experts sollicités parmi les alter est significativement plus élevé que le nombre d'amis sollicités.

Hypothèse 2 – En situation d'ambiguïté, le niveau moyen d'amitié des alter sollicités est significativement plus élevé que leur niveau moyen d'expertise ET le nombre d'amis sollicités parmi les alter est significativement plus élevé que le nombre d'experts sollicités.

HYPOTHÈSES 3 ET 4 – COMPARAISON DE L'EXPERTISE ET DE L'AMITIÉ INTERSITUATIONS

Hypothèse 3 – Le niveau moyen d'expertise des alter est significativement plus élevé en situation d'incertitude qu'il ne l'est en situation d'ambiguïté ET le nombre d'experts sollicités est significativement plus élevé en situation d'incertitude qu'il ne l'est en situation d'ambiguïté.

Hypothèse 4 – Le niveau moyen d'amitié des alter est significativement plus élevé en situation d'ambiguïté qu'il ne l'est en situation d'incertitude ET le nombre d'amis sollicités est significativement plus élevé en situation d'ambiguïté qu'il ne l'est en situation d'incertitude.

Méthode de recherche

Les difficultés inhérentes à la collecte des données relatives aux réseaux sociaux en milieu organisationnel, notamment la complexité de ces milieux et la lourdeur méthodologique des analyses de réseaux (Lazega, 1998; Richards, 1985, 1988), nous ont conduits à utiliser une démarche où les sujets sont interviewés à partir de mises en situation standardisées. Ce choix repose aussi sur le fait que l'isolement de situations d'ambiguïté et d'incertitude n'est guère possible en milieu de travail. En effet, cela nécessiterait de procéder à la recherche et à l'analyse de plusieurs situations où domine soit l'ambiguïté, soit l'incertitude, et donc à de multiples analyses de réseaux, ce qui serait extrêmement exigeant sur le plan des ressources humaines et financières. La méthode adoptée permet la vérification de nos hypothèses à moindre coût tout en assurant la validité et la fidélité des mesures obtenues par rapport à la question précise qui nous occupe.

Le protocole de recherche consiste essentiellement à soumettre, lors d'entrevues individuelles et strictement confidentielles, des mises en situation incertaines et ambiguës à des personnes afin qu'elles désignent les alter (c'est-à-dire les membres de leurs réseaux sociaux au sein de l'organisation) qu'elles consulteraient pour résoudre ces situations.

Vingt mises en situation ont été élaborées par les chercheurs. Ces situations ont ensuite été soumises à un prétest visant à évaluer la clarté et la compréhension des items. Après quelques corrections relatives à la formulation, ces situations ont été soumises à un processus de validation de contenu auprès de huit experts en analyse de réseaux et en comportement organisationnel, cela afin de s'assurer que les situations incertaines et ambiguës correspondaient bel et bien aux définitions présentées. On a demandé à chaque expert d'indiquer si les situations proposées correspondaient à la définition des situations d'incertitude et d'ambiguïté. Douze situations ont obtenu 100 % d'accord lors de ce classement par les experts consultés. Parmi ces 12 situations, 4 ont été retirées parce qu'elles n'étaient pas appropriées au contexte organisationnel des sujets. En effet, ces questions faisaient référence, par exemple, à la syndica-

TABLE 1

Sommaire des quatre hypothèses

	En situation d'incertitude	En situation d'ambiguïté	
Expertise	élevée	faible	H3
Amitié	faible	élevée	H4
	H1	H2	

lisation ou au processus de décision dans l'entreprise, alors que les personnes qui ont collaboré à l'étude font partie d'une organisation qui est fortement syndiquée et dont les règles de décision sont très explicites. Ainsi, huit situations ont été retenues pour l'étude.

Situations d'incertitude
<ul style="list-style-type: none"> – Vous ne parvenez pas à faire effectuer une tâche, que vous savez possible, à votre ordinateur. – Vous décidez de dénoncer une infraction dont vous avez été témoin et vous ignorez quelle est la procédure à suivre. – Vous désirez mettre sur pied un projet dans votre entreprise (garderie, ligue sportive, etc.), mais vous ignorez la procédure qui doit être suivie. – Un de vos collègues a un problème légal et vous souhaitez l'aider en lui indiquant des ressources pertinentes. Vous ne savez pas si de telles ressources existent dans votre organisation.
Situations d'ambiguïté
<ul style="list-style-type: none"> – Vous vivez depuis peu une relation amoureuse avec un, une collègue et vous vous demandez si vous devez rendre cette information publique. – On vous a demandé d'évaluer le travail d'un ou d'une collègue qui a bonne réputation et votre évaluation se révèle négative. Vous hésitez sur la manière de la communiquer. – Vous devez prendre une journée de congé pour aider un ami dans une période où votre absence aura des répercussions sur vos collègues. Vous vous demandez si vous devriez annoncer votre intention ou faire semblant d'être malade le jour dit. – Vous avez un emploi intéressant et on vous a offert un nouveau poste tout aussi intéressant que vous hésitez à accepter.

Pour chacune des situations, on a demandé aux sujets :

- de dresser une liste des personnes de leur organisation qu'ils consulteraient pour les aider à résoudre la situation et d'indiquer le sexe, l'âge et le statut professionnel de ces personnes;

- d'évaluer, sur une échelle de type Likert en cinq points, le degré d'expertise de ces personnes par rapport à la situation; l'échelle va de la cote « 1 » pour « peu expert » à la cote « 5 » pour « très expert »;

- d'évaluer, sur une échelle de type Likert en cinq points, le degré d'amitié qui les lie à ces personnes. L'échelle va de la cote « 1 » pour une relation « strictement professionnelle » à la cote « 5 » pour une relation d'« amitié ».

Cette double évaluation de l'expertise et de l'amitié permet de tenir compte du fait que certains alter sont à la fois membres du réseau de conseil et du réseau d'amitié. Elle permet de calculer une cote moyenne d'expertise et d'amitié des alter cités pour chacune des situations et ainsi d'obtenir deux indices, l'un mesurant le niveau d'expertise et l'autre, l'intensité de la relation d'amitié. Cette procédure permet aussi de déterminer dans quelle mesure chacune des personnes nommées est considérée comme une experte et comme une amie, et ainsi de calculer le nombre d'experts et d'amis qui seraient sollicités. Aux fins de ce calcul du nombre d'experts ou d'amis cités par un répondant ou une répondante, nous n'avons retenu que les alter ayant obtenu une cote de 4 ou de 5 sur l'échelle de mesure, ce qui a généré une mesure beaucoup plus sévère de l'expertise et de l'amitié.

Pour les huit situations finalement retenues pour l'étude, le taux de cohérence interne est de 0,77 pour l'échelle d'expertise et de 0,89 pour l'échelle d'amitié. Les deux échelles ne sont pas significativement corrélées ($r = 0,11$), ce qui indique qu'elles mesurent des concepts vraisemblablement distincts. De même, une analyse factorielle a permis de dégager deux composantes principales correspondant respectivement aux items liés à l'évaluation de l'expertise et de l'amitié.

LES SUJETS

Les entrevues d'enquête ont été conduites, entre septembre 2002 et avril 2003, auprès de 53 employés de soutien permanents œuvrant dans une même organisation de taille moyenne (environ 3 000 employés) du secteur parapublic. Afin d'assurer la validité de la vérification de nos hypothèses à l'aide d'instruments quantitatifs, les sujets ont été sélectionnés sur une base strictement aléatoire à partir d'une liste numérotée de l'ensemble des employés permanents. Chaque personne sélectionnée recevait en premier lieu un message lui confirmant que, si elle était intéressée à participer à l'étude, la direction la dégageait pour le temps de l'entrevue. Puis, chaque personne sélectionnée était jointe par téléphone pour vérifier sa volonté de participer à l'étude et l'informer des aspects éthiques touchant à la confidentialité des entrevues. Les sujets étaient ensuite conviés à une entrevue individuelle d'environ 30 minutes. Les personnes rencontrées se répartissent à peu près également entre les sexes (23 hommes et 30 femmes) de sorte qu'on peut raisonnablement supposer que cette variable n'introduit pas un biais significatif.

Présentation des résultats

Afin de vérifier les quatre hypothèses précédentes, nous avons comparé le niveau d'expertise et d'amitié déclaré pour chacun des types de situations avec le nombre d'experts et d'amis sollicités (c'est-à-dire les alter ayant respectivement obtenu 4 ou 5 sur les échelles d'expertise et d'amitié). Le tableau 2 présente l'ensemble des résultats

obtenus pour les quatre hypothèses. On constate que trois hypothèses sur quatre sont vérifiées, ce qui appuie assez largement l'hypothèse principale.

HYPOTHÈSES 1 ET 2 – COMPARAISON DE L'EXPERTISE ET DE L'AMITIÉ INTRASITUATIONS

Les hypothèses 1 et 2 font référence à l'amitié et à l'expertise intrasituations.

Conformément à l'hypothèse 1, le niveau moyen d'expertise des alter sollicités en situation d'incertitude (3,92/5) est significativement plus élevé ($p < 0,000$) que leur niveau moyen d'amitié (2,45/5). De même, le nombre moyen d'experts consultés (0,83) est significativement plus élevé ($p < 0,000$) que le nombre moyen d'amis (0,26) dans ce type de situation (voir les figures 1 et 2).

L'hypothèse 2 n'est pas confirmée. En effet, en situation d'ambiguïté, la différence entre le niveau moyen d'amitié des alter sollicités (3,63/5) et leur niveau moyen d'expertise (3,44/5), bien qu'allant dans le sens de l'hypothèse, n'est pas significative. Il en va de même pour les différences entre le nombre d'amis (0,61) et d'experts sollicités (0,54) (voir les figures 1 et 2).

HYPOTHÈSES 3 ET 4 – COMPARAISON DE L'EXPERTISE ET DE L'AMITIÉ INTERSITUATIONS

Les hypothèses 3 et 4 font référence à l'expertise et à l'amitié intersituations.

L'hypothèse 3 est confirmée. En effet, le niveau moyen d'expertise des alter est significativement plus élevé ($p < 0,001$) en situation d'incertitude (3,92/5) qu'il ne l'est en situation d'ambiguïté (3,44/5). Il en va même pour le

TABLEAU 2

Niveau moyen d'expertise et d'amitié et nombre d'experts et d'amis par type de situation

		En situation d'incertitude	En situation d'ambiguïté	Signification
Expertise	Nombre	0,83	0,54	H3 $p < 0,001$
	Niveau	3,92/5	3,44/5	
Amitié	Nombre	0,26	0,61	H4 $p < 0,000$
	Niveau	2,45/5	3,63/5	
Signification		H1 $p < 0,000$	H2 p NS	

FIGURE 1

Niveau d'expertise et d'amitié selon le type de situation

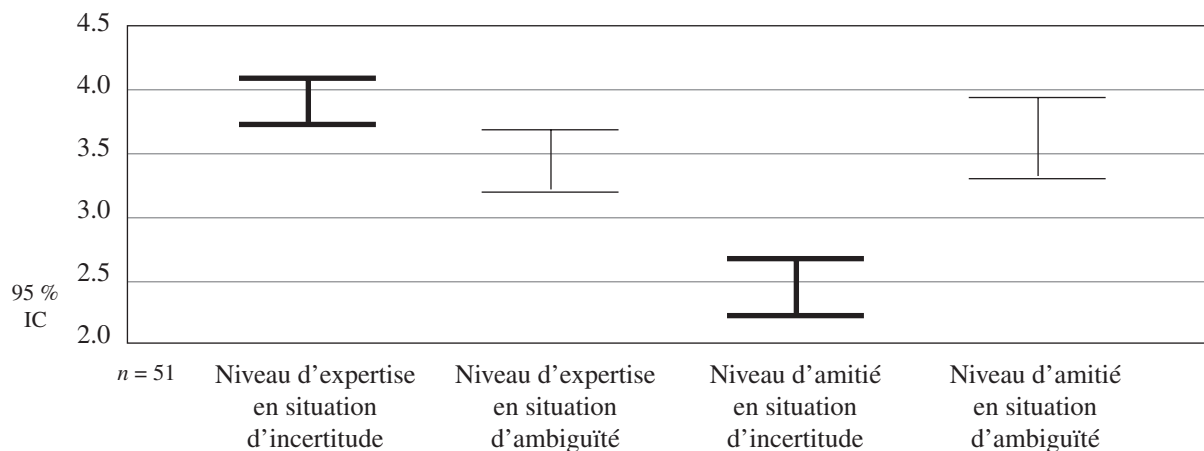
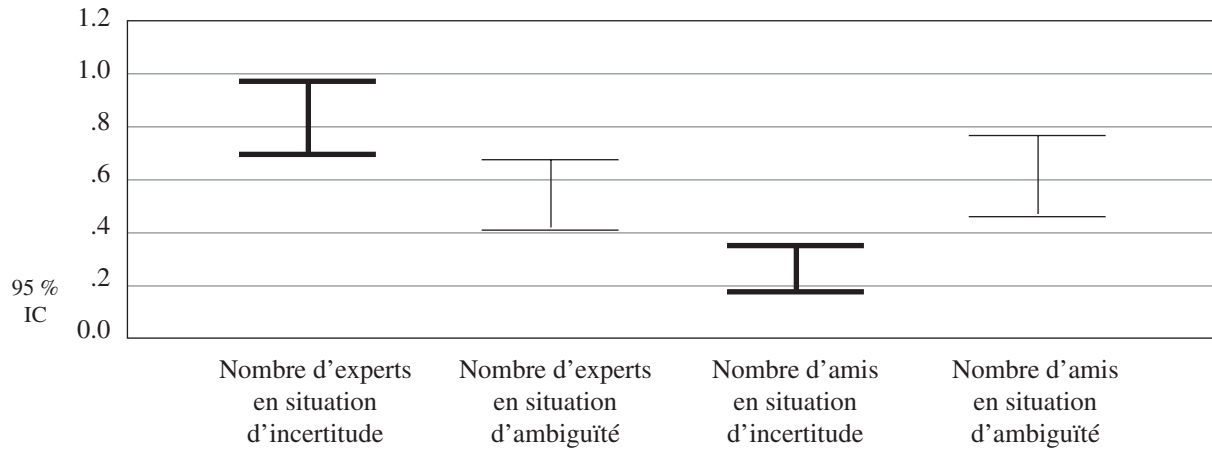


FIGURE 2
Nombre d'experts et d'amis selon le type de situation



nombre d'experts sollicités qui est significativement plus élevé ($p < 0,001$) en situation d'incertitude (0,83) qu'il ne l'est en situation d'ambiguïté (0,54) (voir les figures 1 et 2).

L'hypothèse 4 est aussi confirmée. Le niveau moyen d'amitié des alter est significativement plus élevé ($p < 0,000$) en situation d'ambiguïté (3,63/5) qu'il ne l'est en situation d'incertitude (2,45/5) et le nombre d'amis sollicités est significativement plus élevé ($p < 0,000$) en situation d'ambiguïté (0,61) qu'il ne l'est en situation d'incertitude (0,26) (voir les figures 1 et 2).

Interprétation des résultats et discussion

Dans l'ensemble, les résultats obtenus montrent que le recours au réseau de conseil ou au réseau d'amitié dans les organisations est influencé par le type de situation auquel fait face la personne puisque trois de nos quatre hypothèses ont été confirmées (voir le tableau 3).

Notre hypothèse principale est clairement confirmée pour ce qui est de l'impact des situations d'incertitude sur le réseau social sollicité. En effet, en situation d'incertitude, l'expertise des alter consultés prime le lien d'amitié : leur niveau moyen d'expertise est plus élevé que leur niveau d'amitié et ils sont plus nombreux à être jugés experts. Par ailleurs, en situation d'ambiguïté, leur niveau moyen d'expertise est plus faible et ils sont moins nombreux à être jugés experts. Les résultats indiquent donc qu'en situation d'incertitude les individus ont beaucoup plus recours à leur réseau de conseil qu'à leur réseau d'amitié. L'explication réside vraisemblablement, comme le suggèrent Krackhardt (1992) et Krackhardt et Stern (1988), dans le fait que la recherche et l'obtention d'informations propres aux situations d'incertitude ne nécessitent pas forcément une relation de confiance sur le plan affectif. Par contre, le partage

des points de vue liés à la discussion sur les valeurs et sur les enjeux propres aux situations ambiguës favoriserait la recherche d'une telle relation de confiance caractéristique des relations d'amitié où l'individu partage des valeurs et des attitudes similaires avec son alter (Brass, 1995; Burt, 1992; Granovetter, 1973, 1982).

Par ailleurs, les résultats n'appuient que partiellement l'hypothèse selon laquelle les situations d'ambiguïté porteraient les gens à recourir davantage à leur réseau d'amis qu'à leur réseau de conseil. En effet, si le nombre d'amis sollicités en situation d'ambiguïté est beaucoup plus élevé qu'en situation d'incertitude, il n'en demeure pas moins que, contrairement à notre hypothèse, en situation d'ambiguïté plusieurs alter consultés sont considérés comme experts.

Face à ces résultats, nous avons cherché à comprendre ce qui amenait les répondants à consulter des experts en situation d'ambiguïté. À cet effet, les informations qualitatives

TABLEAU 3
Sommaire des résultats

	En situation d'incertitude	En situation d'ambiguïté	
Expertise	élevée	faible	H3 $p < 0,001$
Amitié	faible	élevée	H4 $p < 0,000$
	H1 $p < 0,000$	H2 p NS	

notées lors des entrevues révèlent que les répondants jugent de l'expertise des alter en fonction de l'expérience vécue de l'alter eu égard à la situation ou encore en fonction de la connaissance que l'alter a du répondant. Dans ce cas, l'alter est « un expert sur le répondant », quelqu'un qui connaît le répondant, du moins du point de vue de ce dernier. Dans ces deux perceptions de l'expertise, celle-ci semble avoir une connotation affective plutôt que strictement cognitive ou informationnelle comme cela semble être le cas en situation d'incertitude. Pour appuyer ces observations qualitatives, nous avons cherché à savoir dans quelle mesure les experts consultés en situation d'ambiguïté étaient aussi des amis² Nos données montrent que les experts consultés en situation d'ambiguïté sont près de trois fois plus nombreux à être aussi des amis (33 %) que les experts consultés en situation d'incertitude (12 %), alors que plus de la moitié des experts consultés en situation d'incertitude (55 %) ne sont pas considérés comme des amis, ce qui n'est le cas que pour 21 % des experts consultés en situation d'ambiguïté (tableau 4).

TABLEAU 4

Pourcentages d'amis et d'experts selon le type de situation*

	Incertitude	Ambiguïté
Amis/non-experts	9 %	28 %
Experts/non-amis	55 %	21 %
Amis et experts	12 %	33 %
Non-amis/non-experts	24 %	18 %
Total	100 %	100 %

* Rappelons que ne sont considérés comme des experts ou des amis que les alter dont la cote est de 4 ou de 5 sur l'une ou l'autre échelle. Les « non-experts » ou « non-amis » sont donc des alter dont la cote d'expertise ou d'amitié est inférieure à 4.

Ces chiffres appuient l'hypothèse de la spécialisation des réseaux (Wellman, 1990) et montrent bien que, dans un contexte organisationnel, les réseaux consultés selon le type de situation ne sont pas les mêmes (Krackhardt et Brass, 1994). On peut toutefois s'interroger quant à savoir dans quelle mesure les appellations « réseau de conseil » « réseau d'amitié » reflètent justement la nature des distinctions entre ces réseaux. En effet, les situations d'incertitude

semblent stimuler le recours à un réseau ayant un caractère informatif ou cognitif, tandis que les situations d'ambiguïté semblent être associées au recours à un réseau ayant un caractère plus affectif. Les appellations « réseau cognitif » et « réseau affectif » paraissent donc refléter plus fidèlement la nature de ces réseaux qui rejoignent la distinction entre les réseaux liés à la tâche (*instrumental*) et les réseaux ayant un caractère affectif (*expressive*) dont il est fait mention dans les études sur les réseaux organisationnels (Brass, 1985; Ibarra, 1993, Saint-Charles, 2001).

Ces résultats montrent que la prise en considération du contexte ou des situations dans lesquels se trouvent les individus offre une nouvelle orientation de recherche pour les analyses de réseaux dans les organisations. Elle pourrait vraisemblablement conduire à une réduction des incohérences dans les résultats obtenus et permettre une compréhension plus fine du rôle des réseaux sociaux dans les organisations. En effet, les analyses de réseaux conduites en milieu organisationnel sont généralement globales, en ce sens qu'on utilise des questionnaires sociométriques demandant aux individus d'identifier leurs amis, les personnes à qui ils demandent conseil, les personnes avec qui ils interagissent, etc., parmi leurs collègues, et ce, généralement sans tenir compte de l'influence des situations. Non seulement il faut considérer la situation, mais il faut aussi mieux cerner la nature des échanges au sein des réseaux. En effet, une partie des contradictions observées provient peut-être de l'imprécision des concepts de réseau de conseil et de réseau d'amitié. Nos résultats, tant quantitatifs que qualitatifs, nous indiquent que la situation semble déterminer le caractère cognitif ou affectif du réseau sollicité dans la mesure même de la spécialisation des réseaux.

Conclusion

La présente recherche visait à mieux comprendre les contradictions mises en évidence par la revue de la documentation entre des résultats de recherche indiquant que, dans un contexte organisationnel, certains réseaux, notamment le réseau de conseil et le réseau d'amitié, sont parfois corrélés, parfois non.

L'hypothèse avancée pour expliquer ces résultats formalise les observations de Krackhardt et Brass (1994) quant à la nature des situations entraînant le recours à des réseaux d'amitié et de conseil, à l'aide des concepts d'ambiguïté et d'incertitude proposés par Weick (1995). L'hypothèse est que, dans le contexte d'une organisation, les individus font appel au réseau de conseil en situation d'incertitude, alors que c'est le réseau d'amitié qui est sollicité en situation d'ambiguïté. Des mises en situation ambiguës et incertaines ont été soumises à des personnes œuvrant dans une organisation de taille moyenne. Chaque personne devait identifier

2. Lazega, 2001 – communication personnelle liée à la thèse de docteur de la cochercheure.

les membres de ses réseaux sociaux qu'elle consulterait pour résoudre ces situations et indiquer le niveau d'expertise et d'amitié pour chacune des personnes mentionnées.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus montrent que le recours au réseau de conseil ou au réseau d'amitié dans les organisations est influencé par le type de situation dans laquelle se trouve la personne; notamment, les individus qui sont dans une situation d'incertitude se tournent beaucoup plus vers leur réseau de conseil que vers leur réseau d'amis. Par ailleurs, en situation d'ambiguïté, les gens font davantage appel à leur réseau d'amis qu'ils ne le font en situation d'incertitude. Toutefois, ils consultent aussi des experts, et cela s'explique par le fait que plusieurs de ces experts sont également identifiés comme des amis, ce qui n'est pas le cas en situation d'incertitude.

La confirmation de notre hypothèse, qui veut que la nature de la situation détermine grandement le réseau sollicité, permet de mieux comprendre les rôles respectifs des réseaux d'amitié et de conseil et de jeter un éclairage neuf sur les contradictions qui se dégagent de la revue de la documentation. Nos résultats indiquent que les relations d'amitié offrent à l'individu un soutien affectif propice à l'orientation de l'action face à la confusion générée par une situation d'ambiguïté et que les différentes relations liées à la tâche entretenues par la personne lui procurent un soutien instrumental face aux difficultés et à l'ignorance propres aux situations d'incertitude. Par ailleurs, sur le plan théorique, nos résultats montrent indiquent que les réseaux d'amitié et de conseil auraient une fonction homéostatique dans l'organisation. En effet, on peut concevoir le réseau d'amitié comme un « lieu » ou un « organe » de traitement des contradictions entre des normes et des règles régissant la vie des personnes au sein de l'organisation. De son côté, le réseau de conseil aurait pour fonction de combler les zones d'ignorance et ainsi de permettre des ajustements instrumentaux et la transmission de savoirs techniques au sein de l'organisation.

Cette interprétation nous conduit, par conséquent, à préférer les appellations « réseau cognitif » et « réseau affectif » à celles de « réseau de conseil » de « réseau d'amitié », car elles reflètent plus fidèlement la nature de ces réseaux. De plus, la présente recherche ouvre la voie à des analyses plus fines de l'insertion et l'encastrement des individus dans les structures sociales, en ce qu'elle lie la sollicitation et l'activation des réseaux aux caractéristiques de la situation. Notre recherche s'est limitée aux réseaux de conseil et d'amitié et à des situations auxquelles l'individu devait réagir. Il est possible d'imaginer que les individus auraient pu faire appel à d'autres types de réseaux et réagir différemment. Notamment, on peut penser que certains auraient cherché à redéfinir la situation de manière à faire disparaître les conflits cognitifs ou affectifs suscités par

celle-ci. Dans ce contexte, les personnes consultées feraient partie d'un réseau d'influence qui aurait pour fonction organisationnelle d'orienter l'action de l'organisation. Par ailleurs, certaines caractéristiques psychosociales des individus pourraient médiatiser ces différents phénomènes, la découverte de celles-ci et l'étude de leur impact constituant autant de pistes de recherche.

En outre, la majorité des analyses de réseaux ont étudié des réseaux « émergés³ », c'est-à-dire qu'elles se sont limitées à l'état du réseau à un moment donné (Monge et Contractor, 1997; Snijders et van Duijn, 1997). Comme le suggèrent Monge et Contractor (1997), cette limite peut être dépassée par la prise en considération de facteurs *agissant sur la création, le maintien et la dissolution des liens dans l'organisation*. Notre recherche, en analysant des facteurs d'activation de différents réseaux, indique une voie pour dépasser de cette limite. Finalement, dans la mesure où l'incertitude et l'ambiguïté sont le lot de tout changement, cette recherche rappelle la nécessité de tenir compte de l'interaction entre la situation et les réseaux sociaux dans notre compréhension de la dynamique du changement organisationnel. Entre autres, si elle conforte l'idée de bien faire connaître les expertises de chacun pour faire face aux situations d'incertitude, elle invite par ailleurs les gestionnaires et les intervenants, face à des situations d'ambiguïté, à une grande tolérance vis-à-vis des échanges informels hors des structures hiérarchiques habituelles. En effet, c'est vraisemblablement à travers ces réseaux aux bases plus affectives que se résoudront la plupart de ces situations ■

Bibliographie

- BARNES, J. A. (1972). « Social network », *An Addison-Wesley Module in Anthropology*, module 26, p. 1-29.
- BERKOWITZ, S. D. (1982). *An Introduction to Structural Analysis. The Network Approach to Social Research*, Department of Sociology, Toronto: Butterworth et Co.
- BRASS, D. J. (1985). « Men and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 2, p. 327-343.
- BRASS, D. J. (1995). « A social network perspective on human resources management », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 13, p. 39-79.
- BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. (1992). « Centrality and power in organizations », dans N. Nohria et R. G. Eccles (sous la direction de), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston : Harvard Business School Press.
- BRASS D. J.; BURKHARDT, M. E. (1993). « Potential power and power use : An investigation of structure and behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 3, p. 441-470.
- BRON, A.; GAULEJAC, V. de, (1995). *La gourmandise du tapir – Utopie, management et informatique*, Paris : Desclée de Brouwer.

3. Lazega (2001), communication personnelle liée à la thèse de doctorat de la cochercheure.

- BURKHARDT, M. E.; BRASS, D. J. (1990). « Changing patterns of patterns of change in technology on social network structure and power », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N° 1, p. 104-127.
- BURT, R. S. (1992). « The social structure of competition », dans N. Nohria et R. G. Eccles (sous la direction de), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston : Harvard Business School Press.
- DEGENNE, A.; FORSÉ, M. (1994). *Les réseaux sociaux : une analyse structurale en sociologie*, Paris : Armand Colin.
- ERICKSON, B. (1988). « The relational basis of attitudes », dans S. D. Berkowitz et B. Wellman, *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge : Cambridge University Press, p. 99-121.
- FREEMAN, L. C. (1996). « Some antecedents of social network analysis », *Connections*, Vol. 19, N° 1, p. 39-42.
- FRIEDBERG, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*, Paris : Éditions du Seuil.
- GRANOVETTER, M. S. (1973). « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, N° 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M.S. (1982). « The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited ». in P. V. Marsden et N. Lin, *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, Sage Publications.
- GRANOVETTER, M.S. (1985). « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, N° XCI, p. 481-510.
- IBARRA, H. (1992). « Homophily and differential returns : Sex differences in network structure and access in an advertising firm », *Administrative Science Quarterly*, N° 37, p. 422-447.
- IBARRA, H. (1993a). « Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 3, p. 471-501.
- IBARRA, H. (1993b). « Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework », *Academy of Management Review*, Vol. 18, N° 1, p. 56-87.
- KRACKHARDT, D. (1990). « Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 342-369.
- KRACKHARDT, D. (1992). « The strength of strong ties : The importance of philos », dans N. Nohria et R. Eccles (sous la direction de), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston : Harvard Business School Press, p. 216-239.
- KRACKHARDT, D.; BRASS, D. J. (1994). « Intraorganizational networks: The micro side », dans S. Wasserman et Galaskiewicz (sous la direction de), *Advances in Social Network Analysis*, Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- KRACKHARDT, D.; STERN, R. (1988). « Informal networks and organizational crises: An experimental simulation », *Social Psychology Quarterly*, Vol. 51, p. 123-140.
- LAZEGA, E. (1992). « Une analyse de réseaux : les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII, n° 4, p. 559-589.
- LAZEGA, E. (1994). « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, vol. XXXV, n° 2, p. 293-320.
- LAZEGA, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris : Presses Universitaires de France.
- MONGE, P.; CONTRACTOR, N. S. (1997). « Emergence of communication network », dans F. M. Jablin et L. L. Putnam (sous la direction de), *Handbook of Organizational Communication*, 2^e éd., Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- RICHARDS JR., W. D. (1985). « Data, models, and assumptions in network analysis », dans R. D. McPhee et P.K. Tompkins (sous la direction de), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Berverly Hills, Calif. : Sage, p. 109-128.
- RICHARDS JR., W. D. (1988). « Network analysis in organizations », dans S. Deveraux Ferguson et S. Ferguson (sous la direction de), *Organizational Communication*, New Brunswick, N. J. : Transaction Books.
- SAINT-CHARLES, J. (2001). *Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation*, thèse de doctorat, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- SCOTT, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook*, Londres : Sage.
- SNIJEDERS, T.A.B. et VAN DUIN, M.A.J. (1997). « Simulation for statistical inference in dynamic network models ». in R. Conte, R. Hegselmann et P. Terna, *Simulating Social Phenomena*, Berlin, Springer, pages 493-512.
- VODOSEK, M. (1999). « Pulled apart: Role stress in informal intraorganization networks », communication soumise à la Organizational Behavior Division for the Academy of Management Chicago 1999 Conference.
- WASSERMAN, S.; Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge : Cambridge University Press.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- WELLMAN, B. (1990). *Supportive Community Networks: Which Network Members, Relationship and Networks Provide what Kinds of Social Support?*, rapport présenté au National Health Research and Development Program, Health and Welfare Canada, University of Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Toronto.