



**HAL**  
open science

# L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Usage Conception-Vision

Karine Guiderdoni-Jourdain

## ► To cite this version:

Karine Guiderdoni-Jourdain. L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Usage Conception-Vision. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2009. Français. NNT: . tel-00455765

**HAL Id: tel-00455765**

**<https://theses.hal.science/tel-00455765v1>**

Submitted on 11 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE AIX-MARSEILLE II – DE LA MEDITERRANEE**  
**UFR DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**  
ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX MARSEILLE

**LEST**

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail - UMR 6123

**L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la  
Communication en entreprise à partir des relations  
entre Vision-Conception- Usage**

*Le cas d'un Intranet RH, d'un concepteur RH et  
de l'utilisateur Management Intermédiaire*

**THESE**

Pour obtenir le grade de  
Docteur en Sciences de Gestion  
Mention : Sciences de Management  
Présentée et soutenue publiquement par

**Karine GUIDERDONI-JOURDAIN**

Le 12 novembre 2009

**Directeur de thèse : Mme Ariel Mendez**, Professeure à l'Université de la Méditerranée

**Jury**

**M. François-Xavier de Vaujany**, Professeur à l'Université de Paris-Dauphine, Rapporteur

**Mme Catherine Thomas**, Professeure à l'Université de Nice Sophia -Antipolis, Rapporteur

**M. Serge Amabile**, Maître de Conférences à l'Université Paul Cézanne, Suffragant

**M. Alain d'Iribarne**, Directeur de recherche CNRS, retraité -Suffragant



*La faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation  
aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent  
être considérées comme propres à leurs auteurs*



*A Emma et Hélène  
mes choupinettes d'amour,  
pour leurs donner le courage d'aller  
toujours au bout de leurs projets*

## Remerciements

Je me suis longtemps demandé dans quel état le(a) doctorant(e) écrivait la page des remerciements : est-ce vraiment un exercice de franchise absolue, qui demande de se plonger dans un moment particulier ? ou juste une politesse obligatoire, qui se fait sur le coin d'une table juste avant d'envoyer son manuscrit ?...pour ma part, je suis plutôt guidée par la première option...

Chacun a son parcours. Chacun est impacté différemment par le travail de thèse. Pour ma part, ce chemin a été relativement long, sinueux, avec des moments d'ombre et de lumière. Mais à bien y réfléchir, ce n'est pas si grave, puisque les moments d'ombre m'ont fait grandir et ceux de lumière m'ont épanoui professionnellement.

Le travail de thèse est avant tout fait des rencontres, des échanges...bref une découverte solitaire de soi aidée, par instant, par les autres. Certains ont des petits mots qui résonnent. D'autres donnent tant d'énergie qu'il suffit de se laisser porter par leur élan et se mettre dans leur pas.

Je pense en premier lieu à mes directeurs de thèse.

Tout d'abord, je voudrais remercier Alain d'Iribarne, qui a dirigé mon travail pendant mes années Aéro avant de partir vers d'autres occupations. Je le remercie pour son goût de l'aventure et du risque pour avoir bien voulu encadrer une étudiante diplômée en histoire médiévale. A quoi, s'ajoutent bien évidemment ses précieux conseils, son regard toujours attentif et bienveillant sur mon travail.

Puis, je voudrais exprimer ma reconnaissance à Ariel Mendez, ma directrice de thèse actuelle, sans qui je ne serai jamais allée au bout de l'exercice. C'est une certitude. Je la remercie pour m'avoir récupéré à temps, de m'avoir poussé à accepter un poste d'ATER, synonyme de déclic. Merci d'avoir cette capacité à motiver positivement tout en exigeant de la rigueur et de la clarté...de m'avoir donné le goût pour la recherche.

Mes sincères remerciements vont également aux membres de mon jury, Serge Amabile et particulièrement Mr François- Xavier de Vaujany et Mme Catherine Thomas pour m'avoir fait l'honneur d'être rapporteurs.

Je voudrais également remercier Huub Rüel et Tanya Bondarouk, mes collègues hollandais. Ils m'ont inclus avec tant de gentillesse et de sollicitude dans leur projet de réseau international autour des questions « e-RH ». Ils m'ont poussé à prendre une part active aux différents colloques sur ce thème, à publier et à mieux parler anglais...Leur intervention est d'autant plus importante qu'elle a été la seule raison à un moment (t) qui a empêché le fil me rattachant à mes données, devenu si fin et si fragile, de se rompre...mais au contraire de s'épaissir.

C'est là qu'intervient Ewan Oiry : embarqué dans le train franco-hollandais de l'e-RH, il a été le premier à avoir la patience de me réconcilier avec la théorie. Je le remercie avant toute chose de sa générosité, de son analyse si pertinente à me faire voir ce que j'ignorais, et de ses constants encouragements pour que j'aïles au bout de l'exercice.

Un grand merci à Amandine Pascal de m'avoir fait découvrir Orlikowski et d'être toujours de si bons conseils, ce qui explique ma progression. J'ai eu de la chance de croiser sa route.

Je tiens à remercier également Robert Tchobanian pour ses conseils toujours précieux, pour avoir supporté mes quotidiennes éruptions dans son bureau et pour m'avoir aidé jusqu'aux dernières heures de la rédaction.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à tous les membres du laboratoire de recherche du LEST pour le soutien affectif, intellectuel et matériel qu'ils m'ont délivré durant ces longues années de recherche. Merci aussi à tous mes collègues de fortune, les doctorants et doctorantes du LEST qui m'ont soutenu en me témoignant leur affection, leur aide et m'ont fait part de leurs remarques et commentaires constructifs sur mon sujet toujours ces derniers mois : Andriei Gutierrez, Magali Ballatore, Lamine Mebarki, Isabelle Dimeglio, Johanna Durand, Julien Machado, David Touhari, Noémie Olympio, Anna Lisa Lendaro, Grégory Cornu, Manuela Bardet...la liste est longue, mais chacun (e) s'y reconnaîtra...

Les derniers mois de l'écriture ont été facilités par la redécouverte des bienfaits du sport, de la course au parc de la Torse. Quel bonheur !

Mes remerciements vont aussi à ceux et à celles qui ont bien voulu accepter la tâche fastidieuse, voire parfois douloureuse de la relecture et des discussions qui s'en suivent: Pierre Jourdain et Josy Cerrito, Aline Valette, Ewan Oiry, Amandine Pascal, Robert Tchobanian. Je voudrais remercier particulièrement Valérie Germain, pas seulement pour nos séances de travail dominical avec nos inmanquables petits déjeuners mais parce qu'elle fait partie de ces rares personnes qui sont véritablement généreuses, qui ont cette force positive et savent bien la communiquer.

Enfin, je pense bien évidemment à ma famille et à mes amis pour leur soutien sans faille et pour m'avoir supporté dans mes moments d'impatience et d'excès : ma tatie Blanche et Katy pour leurs séances de coaching au téléphone ; Agnès pour me faire rire ces derniers mois avec ses petits messages sur facebook. Mes pensées vont avec tendresse à mon père, que je remercie pour son esprit de combat et sa joie de vivre qui me poussent vers le haut ; à ma mère toujours douce et compréhensible, qui s'est rendue disponible pour garder mes choupinettes pour que j'avance mon travail sans me sentir coupable ; et surtout à Lionel, mon amoureux qui prend soin de moi et me donne la force de me dépasser et d'aller au bout sans jamais renoncer...ce travail est un peu le sien aussi ; bien sur à mes filles, Emma et Hélène, mes rayons de soleil, sans qui je ne serai pas celle que je suis...



# Sommaire

**Remerciements 6**

**Sommaire 8**

**Introduction générale 9**

**Chapitre 1-Appréhender l'appropriation d'une TIC à partir des questions relatives à l'usage pris dans son contexte. 18**

**Chapitre 2 : Analyser l'appropriation d'une TIC en entreprise : l'articulation entre usage et conception. 81**

Chapitre 3 : L'appropriation d'une TIC en entreprise à partir de son usage, de sa conception et de la vision des décideurs. 81

**Partie Empirique 170**

**Chapitre 4 : le choix de l'entreprise, de la méthodologie et 173**

**Chapitre 5 La compréhension des usages de l'intranet RH par le Management Intermédiaire au centre de la Phase (1). 230**

**Chapitre 6: Résultats des phases (2) et (3) et discussions 292**

**CONCLUSION GENERALE 373**

**Eléments bibliographiques 378**

**Annexes 393**

**Index des « Noms attribués des acteurs » 402**

**Index des figures 403**

**Index des tableaux 405**

**Table des matières 406**

## Introduction générale

Depuis plus d'une trentaine d'années, les technologies aussi diverses soient-elles (Intranet, Progiciel, agenda électronique...) ont pénétré le monde des entreprises permettant d'accroître les capacités de stockage, de diffusion ou encore de traitement de l'information. Celles-ci sont supposées être une source indéniable de performance pour l'individu comme pour l'organisation.

Cette déferlante d'artefacts, d'objets de gestion, d'outils technologiques, de solutions informatiques ou de Technologie de l'Information et de la Communication<sup>1</sup>, qu'importe leur nom- constitue le corps du chapitre le plus récent de l'histoire de la technologie et de sa relation avec l'organisation, qui a débuté depuis plus de trois décennies. L'inscription des dernières générations de technologies issues de l'Internet dans une histoire bien plus longue a une conséquence importante sur les représentations populaires<sup>2</sup>: celle de considérer l'appropriation d'une technologie comme un fait normal, voire même d'une grande banalité. Mais, il faut se méfier de cette banalité qui, selon nous, n'en est pas une.

D'une façon basique, le dictionnaire Larousse définit l'appropriation comme « *l'action de se donner la propriété de, faire sien, de s'attribuer* ». Dans une perspective plus gestionnaire, nous considérons l'appropriation comme le processus par lequel un individu acte jour après jour pour rendre une technologie propre à son usage<sup>3</sup>. Ce fait renferme encore quelques questions sur lesquelles nous voulons nous pencher.

---

<sup>1</sup> Tout au long de notre travail, nous utiliserons l'abréviation TIC pour « technologie de l'information et de la communication ».

<sup>2</sup> Quivy et Campenhouldt (1988 : 131) utilisent le terme de « prénotion » plutôt que représentations populaires.

<sup>3</sup> Nous reprenons ici la définition même de l'appropriation proposée par De Vaujany (2005 : 25).

- **Objet et question de recherche**

Notre objet de recherche porte sur l'appropriation d'une TIC. **Plus précisément, notre question de recherche s'attache à cerner les mécanismes qui expliquent l'appropriation d'une TIC spécifiquement en entreprise.** En se focalisant sur le processus d'appropriation dans un milieu organisé, finalisé et hiérarchisé, certaines questions demeurent non résolues :

- Comment peut-on expliquer que dans un même contexte d'entreprise, parmi une même population de salariés, on peut observer à un temps (t) des individus qui se sont appropriés une TIC à un certain niveau, alors que d'autres non ?
- Et, que s'est-il passé pour que quelques années après (t+n), on constate dans cette même organisation que ces mêmes individus, qui au temps (t) ne s'étaient pas vraiment appropriés l'outil, ont su faire évoluer leur forme d'usage. Alors que d'autres, qui à l'opposé au temps (t) avaient un certain niveau d'appropriation, n'ont pas réellement fait évoluer leurs modes d'appropriation ?
- Doit-on appréhender de la même manière l'appropriation d'une TIC en milieu extra-organisationnel qu'en milieu intra-organisationnel ?
- Y-a-t-il des dynamiques spécifiques d'interaction en oeuvre quand on étudie le processus d'appropriation d'une TIC dans un milieu hiérarchisé au delà de la traditionnelle contrainte d'usage?

La question de l'appropriation d'une TIC a fait l'objet de recherche autant en sociologie qu'en gestion suivant des approches diversifiées renvoyant à des définitions différentes du concept d'appropriation et induisant des angles d'analyses divers et parfois même divergents

Sur ces questions, trois perspectives théoriques sont traditionnellement utilisées : l'approche défendue par la sociologie des usages, la perspective de l'assimilation et la perspective interactionniste basée sur une approche structurationniste.

- **Choix d'une perspective structurationniste....**

Nous allons expliquer pourquoi nous avons choisi de laisser de côté le prisme théorique défendu par la sociologie des usages et la perspective d'assimilation pour s'inscrire dans la perspective interactionniste.

La sociologie des usages s'est intéressée au concept de l'appropriation d'une technologie. Prenant sa source dans les sciences de l'Information et de la Communication (Jouët, 2000), ce courant de recherche a montré la variété des représentations et des usages en fonction du contexte social. Suivant cette approche, l'utilisateur est placé au centre des préoccupations. Son inventivité y est soulignée avec force, notamment à travers les significations d'usage (Mallein, Toussaint, 1994) qu'il attribue à la technologie, bien souvent différente de celle attendue par les concepteurs. Cependant, deux raisons nous poussent à laisser de côté ce courant de recherche : la première est la définition du concept d'appropriation ; la seconde raison réside dans la finalité même de ces recherches.

Le concept d'appropriation des techniques (ou technologies) est central dans la sociologie des usages. Cependant, il se définit à travers la compréhension des mécanismes qui expliquent le glissement de « *l'usage prescrit* » vers « *l'usage réel* » d'une technologie (De Saint Laurent, 1998). Cette acceptation du concept d'appropriation induit, selon nous, une opposition implicite entre concepteur et utilisateur, gommant les éventuels échanges entre ces deux acteurs. Nous considérons cette définition comme partielle.

En outre, la finalité de ce courant de recherche porte sur la compréhension des usages « *résidentiels* » des innovations et des technologies, c'est-à-dire dans la vie quotidienne. En se plaçant du côté de la vie sociale, l'étude des usages en milieu organisationnel reste marginale (Flichy, 1995, 2000, 2001a ; Benedetto, 2002). Or, notre objet de recherche porte sur la compréhension de l'appropriation d'une TIC en entreprise. Bien que les frontières entre usage d'une TIC dans un cadre professionnel et privé restent perméables, nous pensons que le milieu organisé et finalisé de l'entreprise a une spécificité propre. De ce fait, il nous paraît difficile d'utiliser les mêmes grilles d'analyse.

Au sein des sciences de gestion, deux courants de recherche s'intéressent à la problématique des usages des TIC à partir de perspectives différentes. Le premier courant prône la perspective de l'assimilation, regroupant la théorie de la diffusion (Rogers 1962), le modèle

de l'acceptation de la technologie (TAM)<sup>4</sup> initié par Davis *et Alii.* (1989) et le modèle de l'alignement stratégique (SAM)<sup>5</sup>, développé par Henderson et Venkatraman (1993), puis par Venkatraman (1994, 1995). Quant au second, il appréhende l'étude de l'informatisation dans les organisations à partir d'une perspective structurationniste (Barley, 1986 ; Poole et De Sanctis 1990, 1992 ; Orlikowski, 1992, 1996, 2000).

Tout comme la sociologie des usages, nous laisserons de côté le premier courant de recherche basé sur la perspective d'assimilation. Affichant une finalité plus prescriptive qu'explicative, ces prismes théoriques reposent sur la manipulation de facteurs clefs, qui ne permettent pas d'appréhender l'appropriation d'une TIC comme un processus organisationnel à la fois dynamique et complexe. Dans la théorie de la diffusion (Rogers, 1962), la technologie apparaît comme une boîte noire, un objet immuable, dont les propriétés sont intrinsèques. Cette approche induit un modèle de conception de la technologie linéaire sans aucune interaction entre concepteur et utilisateur. Les spécificités de l'appropriation d'une technologie par l'utilisateur en milieu organisationnel ne sont pas du tout abordées. De plus, cette approche repose sur des méthodes quantitatives et une analyse relativement macro-sociale. La finalité du modèle TAM est l'analyse de l'acceptation et l'usage des nouvelles technologies de l'information. Cependant, l'explication dominante réside dans la recherche de propriétés intrinsèques de la technologie, supposées stables dans le temps et indépendantes de l'utilisateur. Le succès d'une technologie se mesure, alors, à partir de la qualité de l'information, de la qualité du système et du niveau d'adoption de la technologie. Les éléments d'analyse liés au contexte ne figurent que très peu dans l'analyse. Quant au modèle SAM, l'objectif affiché est de donner une grille d'analyse permettant de faire converger la stratégie avec le système d'information. La question des choix stratégiques domine toute autre dimension d'analyse. D'une façon générale, ce premier courant de recherche laisse supposer un déterminisme technologique, que nous écartons.

A l'opposé, nous nous plaçons dans la perspective de l'interaction, qui renvoie à l'idée selon laquelle l'interaction réciproque entre les technologies et les acteurs, entraîne l'organisation dans un processus de changement. Le second courant de recherche axé sur les approches structurationnistes est en accord avec le principe de l'interaction (Giddens, 1977 ; Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992 ; DeSanctis et Poole, 1994, Orlikowski, 2000). En effet, celles-ci abordent l'analyse conjointe des structures organisationnelles et des interactions entre les individus et les technologies. Au delà des débats internes à ce courant de recherche, les

---

<sup>4</sup> Technology Acceptance Model.

<sup>5</sup> Strategic Alignment Model.

structurationnistes s'accordent pour expliquer les usages à deux niveaux : individuel et structurel. Le premier considère le sens qu'attribue un individu à une technologie lorsqu'il l'utilise. Quant au second niveau, il concerne l'évolution ou le renforcement des structures de l'organisation à travers les usages de l'outil.

#### **.... en articulation avec d'autres prismes théoriques**

La perspective structurationniste permet d'appréhender la question des usages pris dans leur contexte. Elle a un autre avantage. En effet, basée sur le principe de l'interaction, elle peut être facilement articulée avec d'autres prismes théoriques. Ceci a conduit certains chercheurs en système d'information à ajouter des dimensions d'analyse nouvelles afin de comprendre le phénomène de l'appropriation d'une TIC dans la globalité, voire de proposer les bases d'une théorie générale de l'appropriation (de Vaujany, 2005). Plus précisément, celle-ci est de plus en plus appréhendée à partir des itérations entre usage et conception. Suivant ce raisonnement, des chercheurs proposent des approches intégrant les relations entre concepteur-utilisateur pour dépasser les clivages passés (Walsham, 1997 ; Munir et Jones, 2004 ; Pascal, 2006 ; Pascal et Thomas, 2006, 2007 ; Hussenot 2008). Pour cela, certains articulent la perspective structurationniste d'Orlikowski et la théorie de l'acteur-réseau (Pascal, 2006 ; Pascal et Thomas, 2006, 2007 ; Hussenot 2008). D'autres préfèrent associer l'approche structurationniste aux théories dites de la « mise en acte » de la conception (De Vaujany, 2005 ; Grimaud, 2006), qui renvoient en partie aux outils théoriques proposés par Hatchuel (1994, 1996). Basée sur la notion de « prescriptions réciproques », la perspective développée par Hatchuel s'attache à analyser le processus de conception collective. Elle a pour intérêt de mettre en évidence l'importance des dynamiques de coordination entre concepteurs autour du processus de conception.

Tout en inscrivant pleinement notre travail dans ce courant de recherche, nous nous en démarquons en affirmant que les études récentes menées autour de l'appropriation d'une TIC ont été réalisées dans des milieux inter-organisationnels (Pascal, 2006 ; Pascal et Thomas, 2006, 2007) ou dans des milieux intra-organisationnels mais peu hiérarchisés (Hussenot, 2008), ce qui a conduit les auteurs, selon nous, à minimiser le poids d'un acteur clef de l'organisation : les décideurs et leur vision de la technologie.

- **Notre problématique**

D'une façon générale, la question de la vision associée à une TIC a fait l'objet de différentes recherches. Les travaux menés par Swanson et Ramiller (1997) autour du concept de Vision Organisée (VO) permettent de comprendre comment les grandes idées véhiculées par différentes communautés autour d'une TIC peuvent influencer les entreprises. Néanmoins, les auteurs ne nous renseignent pas sur la façon dont se rencontrent les discours émanant des communautés de pratique et l'organisation prise dans son contexte. La difficulté d'opérationnaliser la V.O est, quant à elle, soulignée à plusieurs reprises (De Vaujany, 2001 ; Carton et Alii, 2003, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006). Certains auteurs proposent d'instrumentaliser le concept de la VO en établissant un lien entre les images de la VO poussées par l'extérieur et sa déclinaison à l'intérieur de l'organisation étudiée et son appropriation par l'individu (de Vaujany, 2001 ; Dechamp et Romeyer, 2006).. Les travaux de Carton et Alii (2003, 2006) donnent une dimension nouvelle au modèle de Swanson et Ramiller, en considérant la VO comme le concept théorique permettant d'articuler les niveaux d'analyse micro et macro sociales, traditionnellement séparés dans la littérature.

Cependant, peu d'études se sont intéressées à la façon dont la VO est traduite par les décideurs d'une entreprise et quelles sont les conséquences de cette traduction managériale sur la question de l'appropriation d'une TIC.

Or, l'une des caractéristiques d'une entreprise, c'est-à-dire d'un milieu organisé et finalisé est la présence d'acteurs décideurs. A travers leur choix d'investissement et de développement, ces derniers vont influencer les conditions de travail des autres acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, la vision associée à une TIC, dès lors qu'elle a pénétré l'entreprise, peut cesser d'être organisée et devenir stratégique, quand elle alimente les discours politiques des décideurs de l'entreprise. A ce sujet, les travaux de Maurice et Alii (1987) donnent quelques pistes d'analyse. En effet, ils proposent d'analyser les évolutions technologiques des entreprises à partir du concept de Vision de Mobilité Stratégique (VMS), basé sur les relations entre la volonté industrielle des décideurs, le statut donné à la technologie et son usage.

Suivant notre approche, la vision que les décideurs associent à la technologie peut s'avérer un élément explicatif d'appropriation d'une TIC en entreprise au même titre que la compréhension de l'usage dans son contexte. Cela signifie que la vision va influencer autant les utilisateurs et leur *enactment* de la technologie, que les améliorations techniques apportées

par les concepteurs. Ce jeu d'influence est renforcé quand les équipes de concepteurs de la TIC sont des employés de l'entreprise et que leur travail se fait *in situ*.

**Suivant cette idée, nous défendons la thèse qu'en milieu organisé et hiérarchisé, l'appropriation d'une TIC résulte d'un processus constant d'interactions entre trois dimensions d'analyse usage-vision-conception et peut être appréhendée à partir de leur articulation.**

Afin de saisir les relations entre usage, vision et conception, nous proposerons d'articuler la perspective structurationniste (Orlikowski, 2000), la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) et le modèle de « Vision de Mobilité Stratégique » (Maurice et Alii, 1987).

- **Méthodologie**

Etant donné notre cadre théorique, basé sur l'articulation inédite de différents outils théoriques, associé au caractère à la fois complexe et mal connu de l'appropriation d'une TIC en entreprise, notre choix méthodologique s'est porté sur l'étude de cas unique. Nous avons privilégié la posture d'observateur participant pendant quatre années et utilisé différents outils de recueils de données (entretiens semi-directifs ; études de sources documentaires...) et de distanciation classiquement préconisés (cahiers de recherches...).

Nous avons traité notre objet de recherche en nous focalisant sur les acteurs et leur interprétation du phénomène étudié. En conséquence, le lien fort établi entre l'objet de recherche, le contexte et ses acteurs nous a conduit à privilégier une posture interprétative. Privilégiant une dialectique entre le terrain et la théorie, notre recherche s'inscrit dans une démarche dite abductive. Celle-ci privilégie d'une part l'interprétation des éléments observés et recueillis auprès des acteurs et d'autre part la coexistence de ces faits mis en forme avec des théories (David, 2004).



- **Plan de thèse**

La restitution de notre travail s'articulera autour de six chapitres. Les trois premiers (chapitres 1, 2 et 3) posent progressivement les bases théoriques de notre approche de l'appropriation d'une TIC en entreprise. Les trois suivants (chapitre 4, 5 et 6) constituent notre partie empirique et la prise de recul théorique.

Le **premier chapitre** s'attache à comprendre l'appropriation d'une TIC à partir des questions relatives à l'**usage** pris dans son contexte. Celui-ci s'articulera autour de trois grands axes de questionnements. Le premier aborde les clefs de compréhension de l'usage d'une TIC. Le second repose sur la catégorisation des acteurs-utilisateurs et la stylisation de leurs usages ; le troisième axe replace les questions de processus au cœur de l'analyse de l'appropriation.

Le **second chapitre** se focalise sur la compréhension de l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir de l'articulation entre **usage et conception**. La prise en compte de la conception dans l'analyse de l'appropriation implique de rentrer dans l'univers des concepteurs et de s'interroger sur les mécanismes propres du processus de création. Ce chapitre sera structuré autour de trois angles d'analyse : le premier a pour objet de comprendre ce qu'est la conception ; le second renvoie aux relations entre concepteur et utilisateur ; et le troisième traite des limites opérationnelles et théoriques de cet effort d'articulation entre usage et conception.

Le **troisième chapitre** est centré sur la compréhension de l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir du triptyque « **usage- conception- vision** ». L'intégration de la vision comme troisième dimension d'analyse de l'appropriation d'une TIC en entreprise soulève trois séries de questions : la première porte sur la compréhension de ce qu'est la vision associée à une TIC ; la seconde repose sur l'analyse des liens entre la vision associée à une TIC et son appropriation en milieu organisationnel ; quant à la troisième série de questions, elle concerne notre proposition inédite d'articulation théorique entre usage-vision-conception.

Le **quatrième chapitre** s'attachera à traiter à trois points intrinsèquement imbriqués : le choix de l'entreprise, le choix de la TIC à étudier et la méthodologie retenue. Notre choix d'entreprise s'est porté sur le groupe Aéro du secteur de l'Aéronautique et de l'Espace et de son opportunité de CIFRE au sein de la cellule des concepteurs RH des sites RH en ligne.

Quant à la TIC à étudier, suivant notre positionnement avantageux, nous avons choisi d'étudier un Intranet RH et l'usage que lui réserve le Management Intermédiaire (MI) d'Aéro. Cette technologie du web a l'intérêt de véhiculer à la fois des « *idées autorisées* » bien identifiables et sa conception demeure assez souple, ce qui permet d'étudier plus facilement les relations supposées entre usage, conception et vision. Notre choix méthodologique se porte sur l'étude de cas unique en mobilisant l'observation participante .

Le **cinquième** et le **sixième** chapitres présenteront les résultats obtenus à partir de notre étude de cas chez Aéro. Trois phases se distinguent et vont servir de fil directeur dans l'exposé de données : phase 1 (fin 2001-début 2003) ; phase 2 (début 2003- septembre 2004) ; phase 3 (septembre 2004-juin 2005). L'intérêt de ce découpage des résultats est de souligner l'évolution des interactions entre usage, conception et vision. La dernière section du chapitre 6 sera l'occasion de mettre à l'épreuve les différentes propositions théoriques énoncées et d'enrichir *in fine* la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir de la confrontation entre théorie et terrain.

La **conclusion générale** permettra de rappeler les principaux résultats de notre travail et de mettre en exergue les apports. Il s'agira également de porter un regard critique sur nos choix et de souligner certaines limites. Néanmoins, ces dernières ouvriront la voie à des prolongements et des recherches futures.

## **Chapitre 1-Appréhender l'appropriation d'une TIC à partir des questions relatives à l'usage pris dans son contexte.**

### **INTRODUCTION**

Depuis ces dernières années, en sciences de gestion et tout particulièrement en Système d'Information (SI) l'approche structurationniste s'impose progressivement dans le champ de l'étude des effets des technologies en milieu organisationnel.

Les tenants de ce courant de recherche, dont le nom affiche la filiation avec la théorie de la structuration de Giddens (1977), avancent l'idée que pour comprendre les relations entre technologie et organisation, il faut moins se focaliser sur la technologie elle-même, que sur la façon dont celle-ci est utilisée par les individus. Il se forge ainsi une dimension d'analyse de l'appropriation d'une TIC définie à travers son usage, c'est-à-dire son utilisation dans des pratiques quotidiennes et récurrentes.

Etudier l'appropriation d'une TIC sous l'angle de l'usage pris dans son contexte soulève trois séries de questions : la première concerne les clefs de compréhension de l'usage des TIC (1.1); la seconde porte sur la catégorisation des acteurs-utilisateurs et la stylisation de leurs usages (1.2) ; la troisième conduit à placer la dynamique au cœur de l'analyse de l'appropriation (1.3).

Nos premières interrogations portent sur les clefs de compréhension de l'usage d'une TIC: quels sont les outils théoriques qui permettent d'analyser l'usage d'une TIC en entreprise? Est-il possible de modéliser l'usage d'une TIC ?

Après une présentation de la théorie de la structuration de Giddens (Giddens, 1977 ; Rojot, 1998) et des premiers travaux qui en découlent (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992), nous nous concentrerons sur les modèles d'analyse de l'approche structurationniste, qui cherchent à comprendre l'usage dans son contexte, comme la Théorie de la Structuration Adaptative (TSA) (DeSanctis et Poole, 1994) ou la perspective structurationniste d'Orlikowski (2000). Nous expliquerons pourquoi l'approche d'Orlikowski sera retenue pour analyser l'usage réel de la technologie.

Si l'appropriation d'une TIC s'explique, en premier lieu, au travers des usages qu'elle génère, l'étape suivante est de se demander jusqu'à quel point ces « routines d'usages » et les représentations associées sont partagées par le plus grand nombre d'acteurs de l'entreprise et comment styliser les différences.

Se pose une seconde série de questions (1.2) portant sur la catégorisation des acteurs-utilisateurs et la stylisation de leurs usages. Les usages contextualisés des TIC sont-ils aussi singuliers qu'on ne le pense? Est-il possible de catégoriser les types d'usage, tout comme les types d'utilisateurs ?

La stylisation des variétés de comportements des utilisateurs des TIC et de leur type d'usage a donné lieu à de nombreux travaux. Plus précisément, les catégories proposées par Alter (2000), par d'Iribarne et Tchobanian (2000), ou encore celles présentées par de Vaujany (1999) et d'Hussenot (2008) retiennent notre attention. Elles permettent d'établir des typologies qui associent usage, contexte professionnel et acteur et aboutissent à la création d'archétypes.

Jusqu'à présent, la façon d'appréhender l'appropriation d'une TIC demeurait à un niveau relativement statique. Les différents outils théoriques présentés permettaient d'opérer une sorte de photographie des usages à un temps (t) et aboutissaient, initialement, à des catégorisations. La question suivante est de s'interroger sur les évolutions de ces dernières, ce qui suppose d'attribuer au concept d'appropriation une dimension dynamique ignorée jusqu'alors dans les analyses présentées.

Le troisième type d'interrogation (1.3) porte sur le dépassement du caractère statique qu'implique la compréhension de l'appropriation d'une TIC à partir de l'usage pris dans son contexte : comment intègre-t-on le facteur temps dans nos réflexions ? comment prendre en compte l'évolution des usages ? Comment introduire la dynamique dans le raisonnement ?

## **1.1 Les apports de l'approche structurationniste dans l'analyse de l'usage contextualisé d'une TIC**

L'approche structurationniste permet d'expliquer les usages à deux niveaux : individuel et structurel. Le premier considère le sens qu'attribue un individu à une technologie lorsqu'il l'utilise. Quant au second niveau, il concerne l'évolution ou le renforcement des structures de l'organisation à travers les usages de l'outil. De fait, nous mettrons l'accent dans cette section sur les apports structurationnistes à la définition de la technologie et des usages en sciences de gestion.

Dans un premier temps, nous effectuerons un détour par la théorie originelle de Giddens (1979, 1984, 1987), dont nous expliquerons les grands principes. Ensuite, nous décrirons les premières applications de la théorie de la structuration à l'étude des technologies, notamment à travers les travaux fondateurs de Barley (1986) et le modèle structurationnel d'Orlikowski (1992). Puis, nous nous attacherons à présenter la théorie adaptative de DeSanctis et Poole (1994) et la perspective structurationniste de la technologie proposée par Orlikowski (2000).

### **1.1.1 La théorie de la structuration de Giddens et ses premières applications au cas des technologies.**

De nombreux auteurs soulignent les difficultés multiples à clarifier et synthétiser la théorie de la structuration (Rojot, 1998 ; Giordano, Groleau, 2004). Pourtant, cette théorie du social, « *par son pouvoir de rupture et son pouvoir de généralisation* » (de Vaujany, 1999 : 49), a inspiré de nombreux travaux et continue, aujourd'hui encore, d'être mobilisée de façons diverses.

#### *1.1.1.1 Les clefs de compréhension de la théorie de la structuration de Giddens*

Dès l'introduction de son ouvrage, Giddens (1987) affiche clairement l'ambition de dépasser la dualité existante jusqu'alors entre les approches prônant soit la domination du sujet individuel sur les structures sociales, soit l'inverse c'est-à-dire la détermination des structures sociales sur l'action humaine. Giddens propose d'aborder une perspective dialectique entre structure et action. Pour l'auteur, aucune ne prédomine, elles sont les deux faces d'une même totalité sociétale. L'originalité de Giddens (Rojot, 1998) est de combiner deux niveaux d'analyse, traditionnellement séparés : le niveau micro-social à travers les pratiques contextualisées de l'action et le niveau macro-social à travers l'étude des institutions, propre à la structure.

La théorie de la structuration repose sur trois concepts-clés : le structurel, la dualité du structurel, les systèmes sociaux.

Le modèle théorique proposé par Giddens permet deux ruptures : la première réside dans la façon de concevoir le lien entre l'acteur et son action ; la seconde réside dans la façon de modéliser la relation entre l'acteur, son action et la structure.

- **Récurtivité et réflexivité au cœur de la relation entre l'acteur et son action**

L'action humaine est au cœur de la théorie de la structuration. Cette action, menée par l'homme, est forcément contextualisée et dépendante du monde dans lequel celui-ci évolue et dont il ne contrôle pas les événements. L'action est une combinaison d'actes, un rapport entre l'acteur, le monde environnant et la cohérence que l'acteur associe à ses actes.

Pour Giddens, l'action permet à la fois de comprendre l'acteur et les institutions sociales. En effet, l'auteur fait l'hypothèse qu'il faut relier l'évolution des structures sociales au retour que chaque acteur effectue sur ses actes via son « potentiel de réflexivité ».

Deux concepts-clés, en interaction, apparaissent : la récursivité et la réflexivité.

La récursivité est la base de la dynamique entre action et institutions sociales « *les activités sociales des êtres humains sont récursives [...] les acteurs sociaux ne créent pas ces activités, ou plutôt les recréent sans cesse en faisant usage des moyens même qui leur permettent de s'exprimer en tant qu'acteurs. Dans leurs activités, et par elles, les agents reproduisent les conditions qui rendent ces activités possibles* » (Giddens, op.cit. : 50). Cette récursivité se fonde sur le potentiel de réflexivité de l'acteur.

Il définit la réflexivité comme la capacité d'une personne à se donner des buts et à avoir des raisons de faire ce qu'elle fait et d'être capable de les expliquer. Rojot (1998) complète cette définition en ajoutant que la réflexivité est également « *la conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par rapport à soi. Mais [pas seulement]. Elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler le flot continu de la vie sociale ou des contextes et de s'y situer* » (Rojot, 1998). Pour Giddens, il y a deux types différents de conscience : la « *conscience discursive* » et « *la conscience pratique* ». La conscience discursive correspond à un état d'esprit où l'individu est capable de décrire explicitement ses motivations et ses actes. A contrario, dans le cas de la conscience pratique, l'individu a du mal à expliquer le pourquoi et le comment de ses actes, même si par ailleurs il exécute sans faute son activité.

Cette notion est proche d'un autre concept clé dans la théorie de la structuration : celui de la routinisation. Pour l'auteur, les acteurs ont besoin de rentrer dans des « *formes répétées d'activité* » pour réduire leurs angoisses et se sentir protégé. Cette nécessité pour les individus est à la base de ce que Giddens appelle la nature récursive de la vie sociale.

Cette réflexivité se compose de trois dimensions qui s'enchâssent les unes dans les autres pour former ce que Giddens nomme le « *modèle de stratification de l'action* » (figure 1).

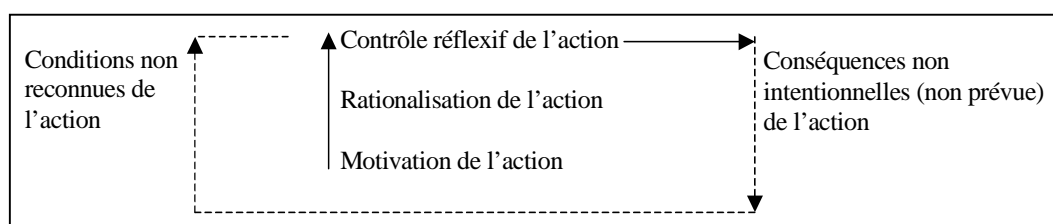


figure 1. Le modèle de stratification de l'action de Giddens (1987 : 53).

Le contrôle réflexif renvoie à la capacité de l'acteur à situer son action par rapport à lui-même. La rationalisation correspond à la capacité de la personne à expliquer pourquoi elle fait ce qu'elle fait. Quant à la motivation de l'action, elle renvoie aux désirs qui inspirent l'action. Ainsi, ce modèle se lit de deux façon : horizontalement et verticalement. Horizontalement, l'action est stratifiée par la relation « condition–mécanismes-conséquences ». Verticalement, il y a un jeu d'interactions entre réflexivité, motivation et rationalisation.

A la lecture de ce schéma, on pourrait penser que l'action résulte d'une relation causale directe et presque maîtrisable. Or, ce serait oublier que l'action se déroule dans un contexte où toutes les conditions ne sont pas connues à l'avance par les acteurs.

Afin de mieux faire comprendre ce dernier élément, Giddens prend le simple exemple d'une personne qui, actionnant un interrupteur de lumière, découvre dans la pièce un cambrioleur, qui prend immédiatement la fuite.

Le sociologue explique que l'action intentionnelle de départ est simple et basique : il s'agit d'allumer la lumière en entrant dans une pièce. Or, dans ce contexte précis, la condition selon laquelle se trouve un intrus dans cette pièce n'est pas connue à l'avance par celui qui allume la pièce. De la même manière, toutes les actions qui s'en suivent (surprise du cambrioleur, sa fuite, son arrestation par la police, son emprisonnement...etc.) sont autant de conséquences non prévues.

La seconde originalité de la théorie de la structuration réside dans la façon de traiter le lien entre l'action et la structure.

- **La relation entre action et structure.**

L'objectif général de Giddens est de comprendre les mécanismes qui expliquent la façon dont un système social se constitue et évolue au-delà de la clarification des interactions entre l'action humaine et les institutions sociales.

Dès les premières lignes de son ouvrage apparaît une rupture conceptuelle autour de la définition des notions de structure et de système social.

### **De la structure au structurel**

Giddens explique sa difficulté à employer le terme « structure », qu'il considère trop connoté, trop figé. Le sociologue précise que certains d'entre nous se représentent le terme de



« *structure* » comme un squelette ou encore comme un corps, d'autres vont opter pour l'image de la charpente d'une maison.

Le sens que Giddens attribue à la notion de *structure* est foncièrement différent du sens commun. Pour s'éloigner des images d'armatures classiquement associées, il choisit l'emploi du terme *structurel*, qu'il définit comme un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale.

Le terme de système social correspond « à la formation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites » (Giddens, 1987 : 41), que l'on peut comprendre comme un ensemble de pratiques sociales qui se reproduisent dans le temps.

Plus simplement, le structurel n'est pas quelque chose de palpable. Ce n'est pas un groupe d'individus. Ce n'est pas une idéologie, encore moins une organisation. Le structurel est une sorte de référent global en mouvement. Cette référence virtuelle se compose de propriétés dites structurantes, c'est-à-dire qui supportent et agrémentent un ensemble de pratiques sociales. Le structurel permet à cet ensemble de pratiques sociales à travers l'action humaine de réaliser deux choses qui peuvent paraître contradictoires de premiers abords. Le premier point est que les propriétés structurantes du structurel ont un caractère « hors du temps », ce qui permet d'inscrire les pratiques sociales dans la durée. Le second élément est que ces propriétés actualisent le structurel par moment, « sous la forme de traces mnésiques » chez les acteurs (Giddens, *op.cit.* : 74).

Cette actualisation des propriétés du structurel par l'action humaine, ou cette « *instanciation* » comme la nomme de Vaujany (*op.cit.* : 50), permet au structurel de rester connecté à l'époque contemporaine des acteurs.

Décrire le structurel consiste à décrire les actions et les interactions vécues ou anticipées de l'acteur. Le structurel n'est pas extérieur à l'acteur et à sa volonté.

Giddens propose de comprendre les propriétés du structurel à partir de trois dimensions : signification, domination, légitimation. Ces dimensions ne sont pas perceptibles en tant que telles. En fonction de la nature de leur action, les acteurs vont les activer au moyen de règles et de ressources.

- **La signification**

La première dimension d'analyse porte sur la signification, c'est-à-dire les règles constituant le sens que les individus donnent à leurs actes comme à ceux des individus qui les entourent.

Ces codes de signification sont appelés « *schèmes d'interprétation* » institutionnels. Ils s'apparentent à une sorte de référentiel global partagé que les acteurs mobilisent dans le cadre de leurs interactions pour leur besoin d'action.

Ce sont des « *modes de représentation et de classification qui sont inhérents au réservoir de connaissance des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leur communication* ». A travers leurs actions de communication, les acteurs vont produire ou reproduire ces schèmes interprétatifs.

- **La domination**

Pour interagir, les acteurs s'appuient sur l'exercice du pouvoir en utilisant ce que Giddens appelle *facilités*, ce qui correspond aux ressources d'autorité et d'allocation. Giddens définit les ressources d'allocations comme les moyens matériels ou immatériels accordés aux acteurs pour qu'ils réalisent leurs activités.

Quant aux ressources d'autorité, elles permettent le contrôle des personnes ou des acteurs de l'organisation. Par et à travers l'action, les individus en utilisant les facilités comme moyens de contrôle des éléments matériels ou des personnes, vont renforcer ou modifier les structures de domination.

- **La légitimation**

Cette troisième dimension porte sur les normes, les codes, les valeurs qui entourent et justifient l'action. La notion de légitimation repose sur un certain nombre de règles de sanction. En effet, les individus vont juger et sanctionner leurs actions comme celles des autres à travers des normes sociales (règles gouvernant la conduite légitime à avoir). Quand les individus agissent ou évaluent les actions des autres, ils peuvent soit maintenir les différentes normes ou bien les modifier.

- **De la « dualité du structurel » à la structuration.**

Dans la pensée de Giddens, la constitution des agents et celle des systèmes sociaux ne sont pas deux phénomènes indépendants, mais plutôt en interaction permanente et parfois même indissociable d'où l'emploi du terme de dualité. L'auteur illustre le lien entre action et structure par le tableau suivant (figure n°2). La figure suivante présente les différentes dimensions expliquant le structurel, les différentes modalités associées et la nature de l'interaction.

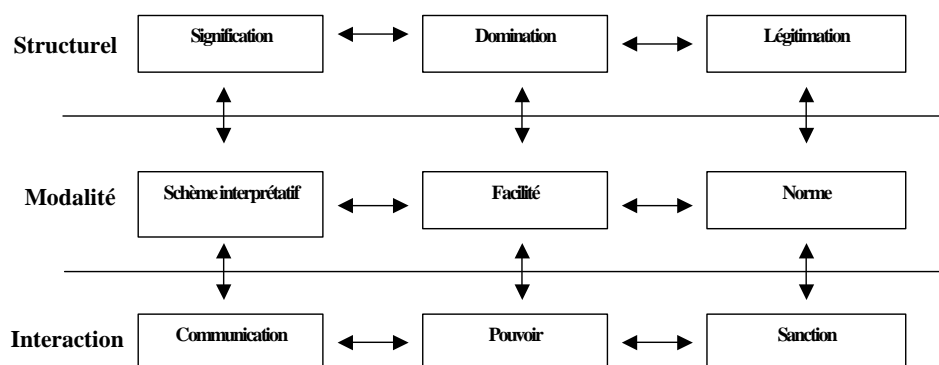


figure 2. Les dimensions de la dualité du structurel.

Comme le souligne Giddens, la décomposition de ce lien entre action et structurel en trois grandes dimensions répond avant tout à un objectif pédagogique. En effet, ces trois ensembles sont reliés fortement les uns aux autres, notamment à travers le langage.

De Vaujany (2001) conclue que ces chevauchements, que l'on retrouve dans les recherches visant à adapter le schéma structurationniste à des contextes micro-sociaux, font la richesse et la multidimensionalité des processus de structuration.

En somme, le concept de dualité du structurel correspond à l'influence mutuelle entre l'action des hommes et les propriétés structurelles. Quant à la structuration, elle est à la fois support et contrainte pour l'action. Elle se définit comme le processus par lequel les propriétés structurelles sont produites et reproduites dans le temps et dans l'espace à travers la dualité du structurel. Giddens la définit comme l'étude « *des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usages de règles et de ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs et par elle* » (Giddens, 1987 : 25).

L'originalité de considérer le processus de structuration, comme à la fois support et contrainte pour l'action, va pousser certains chercheurs à transposer les outils d'analyse de Giddens au cas de l'étude des technologies en milieu organisationnel. C'est notamment le cas de travaux de Barley (1986) et d'Orlikowski et de Robey (Orlikowski, Robey, 1991, Orlikowski, 1992).

### 1.1.1.2 L'analyse de Barley (1986) sur le processus de structuration en milieu organisationnel suite à l'implantation d'une innovation.

Barley (1986) est le premier chercheur à s'être engagé dans un effort de transcription de la théorie de la structuration pour comprendre les relations entre organisation et technologie.

L'intérêt de son travail est de montrer comment la technologie et les pratiques institutionnelles interagissent.

Plus précisément, l'auteur propose d'étudier l'évolution des structures liées à la vie de la technologie comme un processus de structuration entre l'action et les contraintes institutionnelles que celle-ci produit et qui en même temps et en retour l'encadrent. Barley conserve le caractère récursif des interactions entre action et structurel initié par Giddens, mais il préfère séparer l'action et l'institution sociale.

Barley se focalise sur l'évolution des interactions entre radiologues et techniciens lors de la mise en place de scanners en milieu hospitalier. Il note que selon les sites étudiés, les évolutions des interactions sont différentes. Il cherche alors à comprendre le sens de ces différences. Il constate des séquences régulières d'interactions entre les deux acteurs en scène, qu'il nomme « *scripts d'interactions* » et qu'il définit comme « *des descriptions de modèles d'interactions récurrentes qui définissent [...] l'essence des rôles des acteurs.* » (Barley, op.cit. : 83).

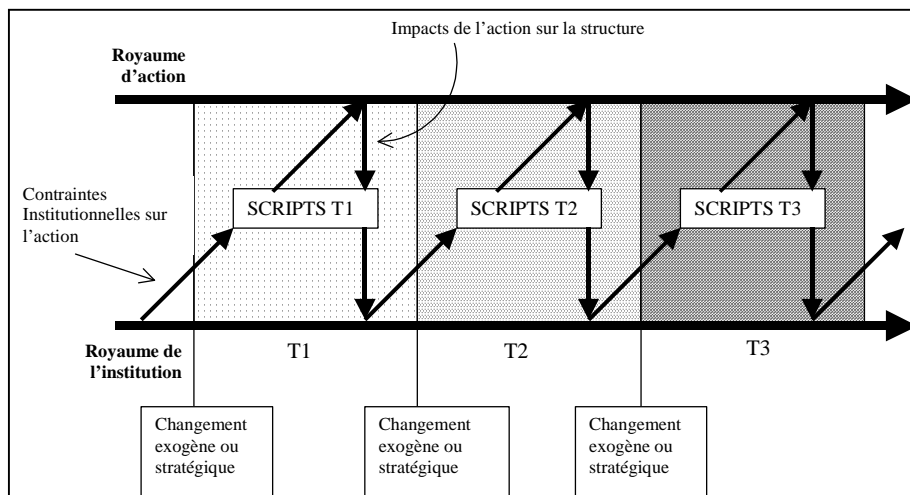


figure 3. Le mécanisme de structuration de Barley (1986)

Le processus de structuration mis en évidence est séquentiel et permet de relier ce que l'auteur appelle *le royaume de l'institution* et *le royaume de l'action*. En reliant ces deux éléments, l'auteur s'attache à montrer la manière dont les contraintes institutionnelles et les actions s'encadrent les unes et les autres.

L'usage des scripts d'interaction conduit Barley à noter l'émergence de nouveaux rapports entre techniciens et radiologues. Mieux encore, il précise que les séquences d'interactions deviennent plus favorables aux techniciens, car ces derniers maîtrisent techniquement les scanners, expertise qui échappe aux médecins. Par conséquent, des différences institutionnelles entre les deux équipes s'observent, donnant lieu à un changement structurel au sein de chaque unité.

Suivant la pensée de Barley, c'est le contexte dans lequel la technologie est utilisée qui lui donne son sens. Les technologies sont, avant tout, des objets sociaux qu'il qualifie d'«*occasions qui déclenchent une dynamique sociale, qui à son tour modifie et maintient les contours d'une organisation* » (Barley, op.cit. : 81).

De plus, il considère la technologie comme un élément figé, dont les modifications physiques ne sont pas envisageables au cours du temps et de son usage. Ce dernier point pousse l'auteur à refuser que la technologie en tant qu'artefact puisse influencer l'individu par son usage récurrent. Cette définition de la technologie est loin de faire l'unanimité au sein des tenants du courant structurationniste. Certains critiques se notent. Orlikowski (1992) explique que le caractère fixe et standardisé du scanner ne doit pas servir de base à la généralisation de toutes les technologies, comme le fait Barley. Les tenants de la cognition distribuée critiquent également cette approche. Ils pensent que la façon dont les usagers vont se servir de cette technologie dans des contextes d'usages différents va contribuer à sa modification.

En somme, l'analyse de Barley a le privilège d'être l'une des premières à avoir retranscrit la théorie de la structuration pour expliquer les liens entre technologie et organisation. Cependant, l'auteur gomme la réciprocité de cette influence, dans le sens où il ne prend pas du tout en compte l'action que les usagers peuvent avoir sur la technologie. Barley considère la technologie comme un objet social, non modifiable à travers la récursivité des usages. Ceci confère une part de *doux* déterminisme technologique à son modèle.

### ***1.1.1.3 Le modèle structurationnel basé sur la dualité et la flexibilité interprétative de la technologie.***

En réaction au point de vue de Barley (1986), Orlikowski et Robey (1991), repris par Orlikowski (1992), proposent de s'intéresser à la définition du concept de technologie. L'originalité des auteurs est de parvenir à laisser de côté les modèles empreints de déterminisme technologique, stratégique ou organisationnel et de définir la technologie à travers les principes de dualité et de flexibilité interprétative.

A partir de ces principes, Orlikowski propose une schématisation des interactions possibles entre individu, technologie et organisation à travers son modèle structurationnel.

Le principe de la dualité de la technologie consiste à penser la technologie comme étant à la fois le résultat et le moyen de l'action humaine. Orlikowski explique que la technologie se construit physiquement à travers l'action des individus dans un contexte social donné et socialement à travers le sens que ces derniers lui attribuent et les différentes caractéristiques qu'ils utilisent (Orlikowski, 1992). La technologie apparaît comme un construit social résultant de l'action humaine et des propriétés structurelles du système organisationnel.

Orlikowski utilise le terme de flexibilité interprétative, qu'elle emprunte à Pinch et Bijker (1984) en référence « *au degré auquel les utilisateurs d'une technologie sont engagés physiquement et/ou socialement dans la constitution de celle-ci sur la phase de développement ou d'usage* » (Orlikowski, 1992 : 409).

L'auteur ajoute que la flexibilité interprétative est « *un attribut de la relation entre les individus et la technologie et cette relation est influencée par les caractéristiques de l'artefact [...], les caractéristiques des agents humains (à travers leur expérience, motivation etc.) et les caractéristiques du contexte (relations sociales, attribution des tâches, allocations des ressources)* » (ibid, 409).

Orlikowski schématise ces deux notions à travers son modèle structurationnel (Orlikowski et Robey, 1991 ; Orlikowski, 1992), lequel comprend trois composants :

- **les agents humains** : ils peuvent être les concepteurs de la technologie, les utilisateurs et les preneurs de décisions ;

- **la technologie** : les outils matériels permettent l'exécution de la tâche sur le lieu de travail ;
- **les propriétés institutionnelles** : Orlikowski y inclue les dimensions organisationnelles telles que les arrangements structurels, les stratégies de business, les mécanismes de contrôle, les standards de procédure etc.

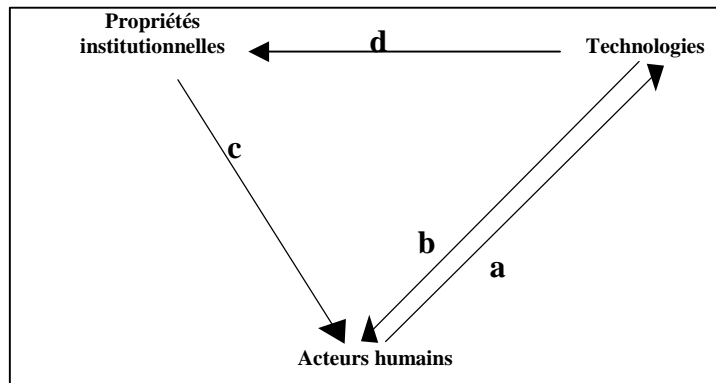


figure 4. Le modèle structurationnel de la technologie (Orlikowski, 1992)

Suivant la pensée d'Orlikowski, il existe quatre interactions symbolisées par des flèches : la technologie de l'information est le fruit de l'action humaine, elle est construite socialement (flèche a) ; elle est également le médium de l'action humaine (flèche b) ; les propriétés institutionnelles conditionnent l'action humaine au travers de la technologie (flèche c) ; enfin, les interactions médiatisées par la technologie influencent à leur tour les propriétés institutionnelles déjà évoquées (flèche d). A ce sujet, Orlikowski adhère à la pensée de Weick et définit la technologie comme un *environnement énéacté* dont la construction et l'usage sont conditionnés par les structures de domination, légitimation et signification d'une organisation et dont l'appropriation induit le changement ou le renforcement de chacune de ces dimensions institutionnelles.

En attribuant à la structuration un rôle central, le modèle d'Orlikowski s'oppose aux modèles antérieurs traitant du lien technologie-organisation. L'intérêt de ce modèle est de considérer la structuration comme un processus dialectique et dynamique encadré historiquement et contextuellement. Celui-ci conduit à la production et la reproduction des propriétés institutionnelles dans l'interaction technologie-agent humain.

Il est important de noter le point de vue novateur d'Orlikowski sur la technologie, qui consiste à penser qu'une technologie n'est technologie que dans l'action.

Ce positionnement suppose que la technologie ne joue un rôle significatif dans l'organisation que lorsque les individus se l'approprient.

Orlikowski n'est pas la seule à tenter d'apporter une suite aux recherches de Barley. D'autres chercheurs s'y attellent, notamment DeSanctis et Poole (1994) à travers leur théorie de la structuration adaptative que nous allons, à présent, présenter.

### **1.1.2 La Théorie de la Structuration Adaptative :**

*« Les développeurs et les utilisateurs de technologies avancées de l'information ont grand espoir dans le potentiel [de ces systèmes] à changer les organisations pour le mieux, mais souvent les changements concrets ne se produisent pas ou se produisent de façon contradictoire » (DeSanctis, Poole 1994 : 121).*

DeSanctis et Poole avancent l'idée que les effets des technologies en milieu organisationnel sont moins dus à la technologie elle-même qu'à la façon dont celle-ci est utilisée par les individus. Face à une même technologie, ils constatent l'hétérogénéité des modes d'usage. Certaines personnes adaptent les systèmes en fonction de leurs besoins professionnels, d'autres y résistent ou négligent de les utiliser. La compréhension de ces divergences d'usage est au centre de leurs préoccupations.

DeSanctis et Poole s'accordent pour dire que ce débat n'est pas nouveau, mais ils insistent sur le fait qu'il est surtout non résolu, faute d'une théorie globale. Pour répondre à ce déficit, ils proposent la théorie de la structuration adaptative (TSA) comme cadre conceptuel d'étude des changements organisationnels liés à l'utilisation des technologies de l'information.

La présentation de cette théorie se fera en trois temps. En premier lieu (1.1.2.1), nous clarifierons le premier principe de base de la TSA : la compréhension des structures sociales enchâssées dans la technologie à partir des caractéristiques structurelles et d'esprit de la technologie. Puis, nous reviendrons sur le phénomène de structuration décrit par DeSanctis et Poole et sur la façon dont les auteurs caractérisent et mobilisent le concept d'appropriation pour expliciter ce phénomène (1.1.2.2). Dans un troisième temps (1.1.2.3), les propositions théoriques des auteurs et leur modélisation de la TSA seront exposées.



### 1.1.2.1 Les principes de base de la TSA

La théorie élaborée par DeSanctis et Poole permet de s'interroger sur le processus de changement organisationnel occasionné par l'utilisation d'une technologie à partir de deux angles d'analyse :

- les types de structures fournis par les technologies ;
- les structures qui émergent réellement par l'action humaine à travers les interactions entre les individus et les technologies.

Les auteurs expliquent que la principale force de la TSA est d'interpréter à la fois la nature des structures sociales contenues dans les technologies avancées de l'information (TAI) et les processus clés d'interaction qui conduisent à l'usage de ces technologies. Ils concluent qu'en « *capturant ces processus et traçant leurs impacts, [ils] peuvent révéler la complexité des relations entre technologie et organisation* » (DeSanctis Poole, 1994: 143). Ils ajoutent que mieux comprendre l'application d'une technologie peut permettre *in fine* l'amélioration de la phase de conception ou encore la mise en place de programmes éducatifs mieux adaptés aux différents contextes productifs. Les deux concepts majeurs de la TSA sont le concept de la structuration (Giddens, 1979) et le concept de l'appropriation (Ollman, 1971). Selon DeSanctis et Poole, ces derniers permettent de donner une vision dynamique du processus par lequel les individus incorporent les technologies avancées de l'information dans la pratique de leur travail.

La théorie de la structuration adaptative se centre sur les structures sociales, règles et ressources fournies par les technologies et les institutions comme bases pour l'activité humaine.

Selon la TSA, l'adaptation des structures d'une technologie par les acteurs est un facteur clé dans le changement organisationnel. Pour comprendre comment une technologie avancée de l'information peut déclencher le changement organisationnel, DeSanctis et Poole suggèrent d'opérer une distinction entre les structures sociales inhérentes à la technologie (à l'intérieur de la technologie) et les structures sociales inhérentes à l'action, puis d'étudier les interactions entre ces deux types de structures.

Pour illustrer les principes de la TSA, les auteurs vont considérer un petit groupe d'individus utilisant un outil d'aide à la décision appelé GDSS (*group decision support system*).

- **Les structures sociales d'une technologie avancée à travers ses caractéristiques structurelles et son esprit**

Les auteurs proposent deux façons de décrire les structures sociales contenues dans une technologie. La première façon consiste à comprendre les caractéristiques structurelles de la technologie étudiée. La seconde réside dans la compréhension de l'esprit de cet ensemble de caractéristiques.

- **Les caractéristiques structurelles d'une technologie**

Les auteurs définissent les caractéristiques structurelles comme « *les types spécifiques de règles et de ressources ou de capacités offertes par un système* » (DeSanctis, Poole, 1994: 126). Les chercheurs précisent que les caractéristiques de la technologie GDSS peuvent inclure l'assemblage, la manipulation et la gestion de l'information par les utilisateurs.

Suivant la pensée des auteurs, les caractéristiques structurelles apportent « *du sens et du contrôle* » sur les interactions au sein du groupe. Ils relient les caractéristiques structurelles aux dimensions « *signification* » et « *domination* » développées par Giddens.

Les manuels d'utilisation des systèmes, les revues faites par les développeurs ou par les promoteurs, les commentaires directs des utilisateurs sont autant d'éléments à prendre en compte pour établir les caractéristiques structurelles d'une technologie avancée. Pour DeSanctis et Poole, ces éléments permettent d'identifier les niveaux de restriction, de sophistication et de clarté inhérents à une technologie.

En parallèle, DeSanctis et Poole (1994) introduisent la notion d'esprit de la technologie, comme propriété majeure de la technologie.

- **L'esprit d'une technologie**

L'esprit d'une technologie est défini comme « *la ligne officielle que la technologie offre aux individus concernant la façon d'utiliser le système, la façon d'en interpréter les caractéristiques et la façon de combler les écarts non explicitement spécifiés dans les procédures* » (DeSanctis Poole, 1994 : 126).

Les auteurs font un parallèle entre l'esprit de la technologie et celui de la loi. Ils décrivent l'esprit comme une intention générale incluant des valeurs et des buts supportant l'ensemble des caractéristiques structurelles d'une technologie.

Suivant cette logique, l'esprit est une propriété de la technologie. Vouloir comprendre l'esprit d'une technologie implique de s'interroger sur les valeurs inscrites dans la technologie, les objectifs affichés et le contenu des différents modules proposés.

Les auteurs proposent d'analyser cette notion en examinant la technologie comme un texte. Pour en révéler l'esprit, ils invitent à en saisir la philosophie par l'analyse des cinq items suivants :

- La métaphore de conception contenue dans le système ;
- Les présentations et les noms attribués aux caractéristiques du système ;
- La nature de l'interface utilisateur ;
- Les différents moyens/supports de formation et d'aide en ligne ;
- Les autres types de formation ou aides fournies par le système.

D'une façon générale, l'esprit et l'ensemble de caractéristiques structurelles d'une technologie forment ce que DeSanctis et Poole appellent « *le potentiel structurel* ». Celui-ci permet aux utilisateurs de produire des structures sociales particulières dans leur interaction avec la technologie.

Associée à une triangulation des interprétations des différents utilisateurs, l'application de cette grille d'analyse permet de caractériser l'esprit. Si les résultats dévoilent un certain niveau de contradiction, cela est attribué à l'incohérence de l'esprit. En effet, les auteurs expliquent qu'un esprit cohérent va canaliser « *les usages de la technologie dans des directions définies* ». A l'inverse, un esprit incohérent aura une « *influence faible sur le comportement des utilisateurs et peut envoyer des signaux contradictoires, rendant l'usage du système plus difficile* » (DeSanctis Poole, 1994 : 127).

A la question de la cohérence de l'esprit d'une technologie, s'ajoute celle des éventuelles transformations au cours du temps. Ils concluent que quand une technologie est nouvelle, considérée comme « non stable », son esprit est très marqué par les objectifs et les valeurs attribués par les concepteurs, qu'on retrouve aisément dans les arguments de vente. En effet, les auteurs précisent qu'avant le développement d'une technologie, les structures sont établies dans les institutions telles que les rapports hiérarchiques, le savoir organisationnel, les

processus standards d'opération. Les concepteurs incorporent certaines de ces structures lors de la phase de création de la technologie. Néanmoins, l'esprit n'est pas pour autant figé. La rencontre entre l'organisation et la technologie contribue à l'évolution de sa définition. Selon les auteurs, l'esprit de la technologie s'avère stable quand la technologie a atteint une stabilité dans son développement et qu'elle est utilisée de façon routinière.

DeSanctis et Poole précisent que la technologie n'est pas l'unique source de structure pour le groupe d'utilisateurs. Les auteurs avancent que « *les structures enchâssées dans une technologie peuvent être utilisées directement mais dans la majeure partie des cas, elles sont appelées à être combinées avec d'autres* » (DeSanctis, Poole, 1994 : 128).

Le contenu et les contraintes des tâches inhérentes à un emploi et l'environnement organisationnel sont les deux autres sources majeures de structures.

Toute la richesse de la TSA est de montrer que l'usage d'une technologie n'est pas seulement déterminé par les propres caractéristiques techniques, mais bien par cette rencontre complexe entre technologie, environnement organisationnel et travail. Toute la question posée en filigrane par les auteurs est de comprendre les dynamiques en jeu qui *in fine* expliquent le changement de structures sociales à travers l'usage d'une technologie

Ce dernier point introduit la question des structures sociales dans l'action et conduit au le second concept clés de la TSA : l'appropriation.

#### ***1.1.2.2 Les structures sociales dans l'action à travers le concept d'appropriation***

L'évaluation de l'appropriation est au cœur de l'analyse proposée par les auteurs. DeSanctis et Poole affirment que c'est à partir du concept d'appropriation, emprunté à Ollman (1971) que se comprend le processus de structuration.

Ollman explique que c'est Marx qui donne au terme d'appropriation son statut de concept en l'incluant dans un cadre conceptuel plus large. Plus précisément, il explique que dans la perspective développée par Marx, l'individu s'approprie la nature qu'il perçoit et la transforme en l'incorporant indépendamment des effets que cela peut avoir. Si on remplace la nature par la technologie, vouloir expliquer le processus d'appropriation revient à comprendre comment la technologie devient, en quelque sorte, une partie de nous-même.

C'est cette acception du terme qui est retenue par une partie des structurationnistes. En référence à Ollman, DeSanctis et Poole définissent le concept d'appropriation comme « *les actions immédiates, visibles, qui mettent en évidence des processus de structuration plus profonds* » (DeSanctis Poole, 1994 : 128). Ces actions se manifestent par l'utilisation directe de la technologie ou le rapport que l'utilisateur entretient avec l'outil.

D'une façon générale, l'appropriation est l'acte d'amener les règles et les ressources d'une technologie (ou d'une autre source structurelle) dans l'action. Pour clarifier leur propos, les auteurs reviennent à l'exemple du GDSS et donnent une illustration claire du processus de structuration :

« *Supposons qu'un outil d'aide à la décision (GDSS) donne des techniques de prise de notes et de brainstorming qui s'appliquent avec une grande flexibilité et que ces caractéristiques soient présentées comme moyens de promouvoir un esprit d'efficacité et de participation démocratique. La structuration a lieu quand un groupe applique les techniques de «brainstorming» et de prises de notes dans leur propre réunion* » (DeSanctis Poole, 1994 : 128).

- **Les aspects de l'appropriation**

Pour comprendre les mécanismes d'appropriation d'une technologie, les auteurs identifient quatre aspects de l'appropriation qui influencent les interactions : les mouvements d'appropriation ; le niveau de fidélité à l'esprit de la technologie ; les usages instrumentaux de la technologie et enfin les attitudes face à la technologie.

- **Les mouvements d'appropriation<sup>6</sup>**

Face aux structures d'une technologie, les individus peuvent choisir d'utiliser directement les structures proposées ; de les rattacher à d'autres structures telles que les tâches ou l'environnement ; ou de contraindre ou d'interpréter ces structures lors de leurs utilisations ; ou encore d'en juger l'utilité positivement ou négativement.

---

<sup>6</sup> Le terme employé est «*appropriation moves*».

- **Le niveau de fidélité à l'esprit de la technologie**<sup>7</sup>

La fidélité se définit comme le degré de conformité de l'appropriation à l'esprit de la technologie promu par les concepteurs, les promoteurs et/ou par l'organisation. En soulignant cet aspect, les auteurs veulent montrer que même si les caractéristiques d'une technologie ont été pensées suivant une philosophie bien précise, elles restent indépendantes dans le sens où on peut s'approprier la technologie d'une façon non conforme. L'emploi du mot « *fidélité* » n'en reste pas moins très fort. Les auteurs tentent de gommer son effet en précisant que des appropriations *non fidèles* ne signifient par forcément que ce sont de mauvaises appropriations, seulement qu'elles dépassent les limites induites par l'esprit de la technologie.

- **Les usages instrumentaux de la technologie**

Ils se définissent comme l'utilité et la signification que l'utilisateur assigne à la technologie lors de son utilisation. DeSanctis et Poole pensent qu'en identifiant ces usages, on peut comprendre non seulement comment les structures sont en train d'être utilisées, mais surtout pourquoi elles le sont, c'est-à-dire déceler les raisons et les leviers qui vont pousser tel groupe à utiliser la technologie dans son activité.

- **Les attitudes face à la technologie**

Le quatrième aspect de l'appropriation réside dans l'attitude que l'utilisateur adopte face à la technologie. Trois attitudes sont alors envisagées : la confiance par rapport à l'usage de l'outil ; le degré d'utilité perçue de la technologie dans leur travail ; la propension à travailler dur et à exceller grâce à l'usage de la technologie.

En parallèle à ces quatre aspects, les auteurs établissent un lien fort entre le processus d'appropriation et la structure décisionnelle du groupe des utilisateurs de la technologie étudiée. DeSanctis et Poole expliquent qu'« *une structure donnée peut être appropriée assez différemment selon le système interne du groupe, qui se définit par la nature même des membres et de leur relation à l'intérieur du groupe* » (DeSanctis Poole, 1994 : 130). Ils en concluent un certain nombre de facteurs clés dans le processus d'appropriation propre au « système interne du groupe ».

---

<sup>7</sup> Les termes employés par les auteurs sont « *faithful or unfaithful appropriations* ».

- **L'influence du système interne du groupe sur le processus d'appropriation**

Les auteurs mettent en exergue quatre facteurs clés relatifs à la structure décisionnelle du groupe des utilisateurs, agissant sur le processus d'appropriation : le style d'interactions entre les membres du groupe ; le degré de connaissance et d'expérience des membres face aux structures enchâssées dans la technologie ; le degré de croyance en la connaissance et l'acceptation de l'usage d'une technologie par les autres membres du groupe ; le degré de consentement des membres à devoir s'approprier les structures.

- **Le style d'interactions entre les membres du groupe** : les styles de management de groupe influencent les processus d'appropriation (Poole et alii, 1991). Un leader au style de management démocratique introduira et utilisera la technologie de façon différente qu'un responsable plus autoritaire.

- **Le degré de connaissance et d'expérience des membres face aux structures enchâssées dans la technologie** : DeSanctis et Poole ont montré dans des travaux antérieurs que la connaissance des éventuels pièges concernant les structures enchâssées dans la technologie contribue, dans certains cas, à une utilisation plus habile (DeSanctis et alii, 1992, Poole et alii, 1991).

- **Le degré de croyance en la connaissance et l'acceptation de l'usage d'une technologie par les autres membres du groupe**<sup>8</sup> : DeSanctis et Poole soulignent que lorsque les structures de la technologie sont mieux connues, moins de formes déviantes d'usage sont constatées parmi les membres du groupe. Les auteurs lient ce constat à la notion de « masse critique » par lequel la valeur perçue d'une technologie change quand elle s'étend rapidement à travers toute une communauté.

---

<sup>8</sup> Concernant ce facteur, les termes employés par DeSanctis et Poole sont : “*the degree to which members believe that other members know and accept the use of the structures*”, que nous proposons de traduire en français par « le degré de croyance en la connaissance et l'acceptation de l'usage d'une technologie par les autres membres du groupe ».

- **Le degré de consentement des membres à devoir s'approprier les structures**<sup>9</sup>. DeSanctis et Poole font l'hypothèse qu'un plus grand consentement à s'approprier les structures d'une technologie devrait conduire à plus de cohérence dans les styles d'usage du groupe.

Pour révéler la complexité du phénomène d'appropriation d'une technologie, les auteurs s'interrogent sur le niveau de l'analyse et concluent à la nécessité de mobiliser trois niveaux distincts.

- **L'appropriation à travers trois niveaux d'analyse**

DeSanctis et Poole préconisent l'analyse simultanée du niveau micro (i), global (ii) et institutionnel (iii) (DeSanctis, Poole, 1994 : 134).

**Le niveau d'analyse micro (i)** examine l'appropriation des structures d'une technologie telle qu'elle apparaît dans les phrases, les tournures du discours, ou d'autres actes spécifiques du discours. Selon nous, ce niveau renvoie aux discours et actes au stade individuel.

**Le niveau global (ii)** permet d'identifier les modes d'appropriation les plus persistants et typiques d'un groupe sur une période. Les objets d'analyse sont ici les conversations, les réunions et documents. Il s'agit d'identifier « *des formes systématiques dans la façon dont un groupe s'approprie les structures d'une technologie, en incluant des modes d'appropriation dominants, le degré de fidélité des appropriations ainsi que les usages instrumentaux et les attitudes associés au processus d'appropriation* » (DeSanctis Poole, 1994 : 134). Ce niveau d'analyse renvoie aux interactions à l'intérieur d'un même groupe.

**Le niveau institutionnel (iii)** demande une analyse longitudinale des discours sur la technologie. Le dessein est alors « d'identifier des modèles persistants de business units (la production versus le marketing par exemple), de profils d'utilisateurs (hommes versus femmes) ou encore d'organisations (manufactures versus entreprises de service) ». L'intérêt consiste à identifier « des changements persistants dans les comportements après l'introduction d'une technologie, comme des réorientations dans la description de problèmes,

---

<sup>9</sup> Concernant ce facteur, les termes employés par DeSanctis et Poole sont : « *the degree to which members agree on which structures should be appropriated* », que nous proposons de traduire en français par « le degré de consentement des membres à l'obligation de s'approprier les structures ».



dans les prises de décision ou encore dans les légitimations des choix ». Ce niveau d'analyse renvoie aux interactions entre différents groupes, voire entre différentes organisations.

### *1.1.2.3 L'exposé du modèle de la TSA et les critiques formulées :*

DeSanctis et Poole reprennent l'ensemble des principes développés précédemment à travers l'énoncé de sept propositions théoriques, (tableau ci-dessous).

- **La schématisation de la TSA**

Les auteurs soulignent qu' « *une conséquence majeure des propositions de (P1) à (P6) est qu'il est difficile de formuler de claires prédictions sur la façon dont les structures des technologies vont être appropriées ou encore sur les résultats finaux de cette appropriation* » (DeSanctis, Poole, 1994 : 131).

Ces propos conduisent certains chercheurs, tels que Virgili (2005) et Pascal (2006) à préférer considérer les propositions théoriques de DeSanctis et Poole comme des descriptions de processus et/ou de dynamiques sociales plus que des propositions théoriques stricto-sensu. Suivant cette idée, de Vaujany propose de parler de « *propositions procédurales* » pour caractériser les affirmations de DeSanctis et Poole, pour les « *différencier de formulations plus substantives* » (de Vaujany, 2001 : 97).

<b>Proposition 1 :</b>	Les technologies avancées de l'information fournissent des structures sociales qui peuvent être décrites par rapport à leurs caractéristiques et leur esprit. Dans la mesure où les TI varient dans leur esprit et leurs caractéristiques structurelles, différentes formes d'interactions sociales sont encouragées.
<b>Proposition 2 :</b>	Les utilisations de structures de la TI peuvent varier en fonction de la tâche, de l'environnement, et d'autres contingences qui offrent des sources alternatives de structures sociales.
<b>Proposition 3 :</b>	De nouvelles sources de structures émergent lorsque la technologie, la tâche, et les structures de l'environnement sont appliquées durant la course des interactions sociales.
<b>Proposition 4 :</b>	De nouvelles structures sociales émergent dans l'interaction d'un groupe lorsque les règles et les ressources d'une TI sont appropriées dans un contexte donné et ensuite reproduites dans l'interaction d'un groupe au cours du temps.
<b>Proposition 5 :</b>	Les processus de décisions d'un groupe varieront en fonction de la nature des appropriations d'une TI.
<b>Proposition 6 :</b>	La nature des appropriations d'une TI variera en fonction du système de fonctionnement interne du groupe.
<b>Proposition 7 :</b>	Étant donné une TI et d'autres structures sociales, $n_1, n_2, \dots, n_k$ , des processus d'appropriation idéaux, des appropriations cohérentes avec la tâche en cours, toutes ces données feront que les processus sociaux finaux seront conformes à ceux souhaités par les gestionnaires du système.

**Tableau.1 Propositions théoriques de la TSA**

Une fois cet ensemble de propositions théoriques énoncé, les auteurs tentent de mettre en dynamique leur pensée en proposant une schématisation de leur théorie (figure 5). Cet effort de synthèse permet de décrire les relations existantes entre les technologies avancées de l'information, les structures sociales et l'interaction sociale.

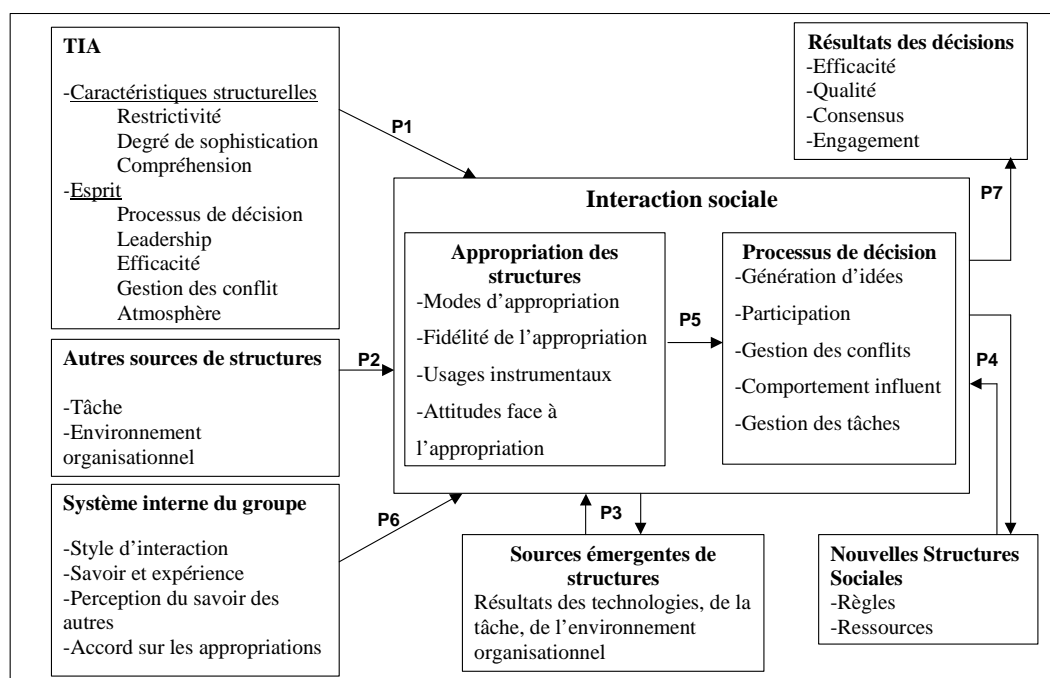


figure 5. Modélisation des concepts et propositions de la TSA (DeSanctis Poole, 1994: 132)

Ce modèle reprend les quatre sources de structures influençant le processus d'appropriation : les caractéristiques structurelles et l'esprit de la technologie ; les tâches exercées ; l'environnement organisationnel ; le système interne du groupe. Ces sources sont à considérer, selon les cas, comme des opportunités pour favoriser l'appropriation (et par extension l'interaction sociale), ou comme des contraintes qui freinent toute dynamique.

En somme, DeSanctis et Poole affirment l'existence d'une « *dialectique du contrôle entre les groupes de travail et la technologie : les structures de la technologie influencent le groupe de travail (P1), mais le groupe de travail construit également ses propres interactions (P6) qui à leur tour vont exercer un contrôle sur l'usage des structures de la technologie et sur l'émergence de nouvelles structures (P3)* » (DeSanctis Poole, 1994:131).

Ainsi, le changement organisationnel émerge de façon incrémentale au fur et à mesure que les structures de la technologie sont appropriées et qu'elles apportent des changements dans les prises de décision. Ceci se solde par l'émergence de nouvelles structures sociales (P4) qui à leur tour seront institutionnalisées dans le temps.

Tout en reconnaissant le caractère novateur et stimulant de la TSA, deux grands types de critiques sont formulées à son encontre.

La première porte sur la méthodologie mise en œuvre. Pour tester leur théorie, les auteurs simulent une expérimentation sur un petit groupe d'individus utilisant la technologie étudiée (GDSS). On dénonce alors le caractère artificiel de l'expérimentation. De Vaujany argumente en ces termes : « *une approche structurationniste s'accommode mal d'une stratégie de recherche en milieu hétéro du type groupe expérimental. La raison en est assez évidente : il n'y a pas véritablement de structures sociales à l'œuvre dans ce type d'environnement artificiel* » (de Vaujany, 2001 : 95).

La seconde critique réside dans le décalage de certaines propositions théoriques avec la théorie de la structuration de Giddens, notamment sur la notion de « structures inhérentes à la technologie ». A travers les différentes propositions théoriques des liens de causalité sont exprimés entre structures de la technologie et les effets de l'interaction sociale. Ils sont considérés comme incohérents avec le principe d'« *instanciation* » inhérent à l'approche de Giddens (Jones, 1999, de Vaujany, 2001 ; Virgili, 2005 ; Pascal, 2006).

De Vaujany note que le principe global de l'appropriation présenté par DeSanctis et Poole (1992, 1994) renvoie à une « *représentation causale classique, avec des variables*

dépendantes et des variables indépendantes ». L'auteur précise que « distinguer une variable intrinsèque décrivant des résultats liés à des processus sociaux en leur donnant une telle indépendance est en effet difficile ». En se référant aux travaux de Pettigrew (1987), l'auteur montre que processus et résultats sont considérés comme indissociables, de même qu'appropriation et processus de décision, ou appropriations et résultats. Dans le même esprit, Orlikowski (2000) critiquera la notion de structures enchâssées développées dans la TSA, qu'elle juge en désaccord avec l'approche initiale de Giddens. Ce dernier définit la structure comme une règle et/ou une ressource avant tout non palpable, qui est seulement perceptible à travers l'action humaine. Définir les structures « inhérentes » à la technologie à travers des indicateurs mesurés comme les caractéristiques structurelles et l'esprit apparaît contraire à ce principe.

En se focalisant sur l'appropriation d'une TIC, DeSanctis et Poole laissent de côté la conception. Les concepteurs n'apparaissent finalement que par l'empreinte qu'ils ont pu laisser à travers la notion d'esprit. Aussi, la reprise en compte de l'appropriation à un temps (t) par des concepteurs pour ajuster la technologie aux usages et aux contextes productifs n'est absolument pas envisagée dans la TSA. Nous rejoignons ici Orlikowski (2000), qui reproche aux auteurs d'affirmer qu'une fois la technologie développée celle-ci devient stable, et par là difficilement modifiable.

Par ailleurs, DeSanctis et Poole expliquent que l'organisation fait évoluer l'esprit de la technologie, mais ils ne donnent pas vraiment d'éléments concrets à ce sujet. Est-ce que cette participation de l'organisation dans l'évolution de l'esprit de la technologie se joue uniquement à travers les différents supports de formation et d'aide en ligne mis à disposition ? Ou y-a-t-il un relais établi par l'organisation entre l'esprit de la technologie et une vision plus globale et stratégique sur le potentiel de performance de la technologie proposée et sur le partage de « sens » qui dépasserait le cadre du système interne du groupe. Les auteurs ne nous renseignent pas sur ce point.

Indépendamment des critiques formulées, la théorie de la structuration (TSA) a permis d'ouvrir la boîte noire de la technologie à travers les notions de « caractéristiques structurelles » et « d'esprit », contribuant ainsi à dévoiler son caractère équivoque. Elle a également montré que le contenu de la technologie combiné à la tâche exercée par l'utilisateur, son environnement organisationnel et le fonctionnement interne du groupe auquel il appartient ont un effet sur les modes d'appropriation de la technologie. Cependant,

même si la technologie n'est plus « vide de sens », les auteurs ne considèrent pas l'éventualité d'une dynamique de re-conception de celle-ci. La relation entre conception et usage n'est pas envisagée, car une fois la technologie utilisée de façon routinière, elle devient stable et non modifiable. Par ailleurs, la façon dont l'organisation peut se re-saisir de l'esprit de la technologie et de son potentiel structurel pour justifier ou asseoir une vision stratégique pour stimuler l'usage de l'outil n'est pas abordée par la TSA.

Orlikowski juge la théorie de la structuration adaptative de DeSanctis et Poole éloignée des principes de bases développés par Giddens. Sa volonté de se rattacher plus fidèlement à la théorie de la structuration l'a conduit à se démarquer du courant dominant et à proposer le cadre d'analyse différent basé sur la « *technologie en pratique* » et le concept d'« *enactment* ».

### **1.1.3 La perspective structurationniste de la technologie portée par Orlikowski**

Les travaux d'Orlikowski sont incontournables dès qu'il s'agit de s'interroger sur les interactions entre individu et technologie et sur la compréhension des usages contextualisés des TIC. La perspective structurationniste de la technologie développée par Orlikowski (2000) a une double originalité qui retient notre intérêt. La première est d'avoir changé l'angle d'analyse : l'auteur rejette l'hypothèse de structures incarnées dans la technologie et se focalise sur l'utilisateur et son action pour saisir l'émergence de structures nouvelles. La seconde originalité est d'avoir repris les principes et les dimensions d'analyse de la théorie de la structuration de Giddens pour l'étude de l'usage des technologies.

La présentation de la perspective développée par l'auteur se fera en trois points. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les efforts d'Orlikowski pour se démarquer du « constructivisme social ». Dans un second temps, nous développerons précisément l'approche pratique préconisée par l'auteur pour comprendre les interactions entre les individus et la technologie et les changements éventuels qui peuvent se produire. Une fois le modèle explicité, nous exposerons, dans un troisième temps, les points d'ombre laissés par l'auteur notamment autour de la répartition des rôles entre concepteurs et utilisateurs et de la question du statut donné à la technologie en tant qu'artefact.

### 1.1.3.1 . Du concept d'appropriation au concept d'enactment.

Dans son article fondateur, Orlikowski (2000) affiche clairement l'ambition de se démarquer du courant très largement dominant dans l'analyse des technologies : le « constructivisme social » (Mac Kenzie and Wajcman, 1985 ; Bijker et al., 1987 ; Woolgar, 1991 ; Bijker and Law, 1992).

Les tenants de ce courant de recherche se focalisent sur la façon dont les technologies sont inventées et développées par leurs concepteurs. Ils mettent en évidence que les technologies sont des constructions sociales et ils permettent de mieux comprendre les logiques qui orientent leur conception (Strohmeier, 2006). Par conséquent, la majorité des auteurs, inscrits dans ce courant, concluent que le contenu de ces technologies reflète finalement les intérêts des « dominants », ceux qui sont en mesure de contrôler ces processus de développement, en les finançant au détriment des « dominés », c'est-à-dire des futurs utilisateurs. Ainsi, perçoit-on une empreinte marxiste, qui aboutit *in fine* à un rapport de force entre ces deux acteurs.

Orlikowski (2000) critique cette approche en affirmant qu'adopter ce regard conduit à surestimer le rôle des concepteurs d'une technologie. Suivant cette idée, elle considère leur hypothèse de base infondée, à savoir l'inscription dans la technologie par les concepteurs d'une structure qui serait tellement structurante qu'elle ne laisserait aux utilisateurs que deux types d'usages : l'adoption ou le rejet.

Orlikowski s'attache à démontrer, sur le plan conceptuel comme empirique, qu'une même technologie peut être utilisée de manière extrêmement différente par divers utilisateurs. Ce fait constituerait la preuve, selon l'auteur, qu'il n'y a pas de structure inscrite<sup>10</sup> dans la technologie. Par ailleurs, Orlikowski pense que l'hypothèse de structures sociales incarnées dans la technologie est contraire aux principes de base de la théorie de la structuration. En effet, considérer que des structures puissent être incarnées dans les artefacts contribuerait à leur donner une existence matérielle, ce que nie Giddens.

Certains chercheurs de ce courant du « constructivisme social » ont rapidement nuancé leurs positions en reconnaissant qu'appréhender la question des usages uniquement à travers les structures incarnées dans les technologies ne rend pas compte de la variété des situations observables.

---

<sup>10</sup> Le terme d'origine employé est « *embodied structures* ».

C'est pourquoi DeSanctis et Poole introduisent le concept d'appropriation, pour conceptualiser le fait que les utilisateurs détournent, combattent la structure qui a été inscrite par les concepteurs dans la technologie.

En citant les travaux de DeSanctis et Poole (1994), comme certains de ses anciens travaux (Orlikowski, Robey, 1991), Orlikowski reconnaît les efforts de ces chercheurs à vouloir apporter une définition plus fine des différents types d'appropriation observables pour une technologie donnée<sup>11</sup>.

Néanmoins, Orlikowski rejette le concept d'appropriation qu'elle considère comme limité et trop attaché à l'idée de structures inscrites dans la technologie par les concepteurs. En remplacement, elle propose l'emploi du concept de « l'enactment » emprunté à Weick (1979) pour désigner l'usage réel que les utilisateurs font d'une technologie donnée. Le terme « enactment » signifie littéralement « la mise en action », ce qui conduit l'auteur à placer au centre de l'analyse l'utilisateur et son action.

En se référant implicitement à la notion de « flexibilité interprétative » développée quelques années auparavant (Orlikowski, 1992), Orlikowski affirme que face à une technologie donnée, les utilisateurs font preuve d'une grande inventivité. Aussi, au lieu d'analyser comment la structure initialement inscrite dans la technologie peut être détournée ou transgressée par les utilisateurs, l'auteur propose de s'interroger sur l'émergence de structures nouvelles émanant de la rencontre entre les structures de la technologie et l'action humaine.

*« Si nous nous focalisons sur les structures émergentes, plutôt que sur les structures incarnées, alors une approche alternative de l'usage de la technologie devient possible, une approche qui nous permettrait de concevoir ce que les utilisateurs font avec la technologie, non en termes d'appropriation, mais plutôt en termes de mise en pratique... » (Orlikowski, 2000 : 407).*

Le point novateur est de penser que l'inventivité de l'utilisateur ne se fait pas par rapport à une structure supposée incarnée (puisque celle-ci est considérée comme inexistante) mais par rapport à d'autres facteurs ou dimensions structurantes qu'il faut identifier.

---

<sup>11</sup> Par exemple, Orlikowski reconnaît les distinctions que De Sanctis and Poole opèrent à travers les différents mouvements d'appropriation possibles (présentés précédemment) pour sortir de la simple dichotomie entre l'adoption ou le rejet.

Tout en changeant l'angle d'analyse, la perspective structurationniste reconnaît deux aspects à la technologie<sup>12</sup> : la technologie comme artefact (software, hardware, technique) et l'usage de cette technologie. Celui-ci renvoie à ce que les individus font maintenant de cet artefact dans leurs pratiques ciblées et répétitives, ce qu'elle appelle « la technologie en pratique ».

Suivant ce positionnement, l'auteur veut comprendre pourquoi l'enactment d'une technologie par un utilisateur se fait de telle manière alors que, du fait de son inventivité, d'autres voies peuvent être possibles.

### *1.1.3.2 Schématisation de l'enactment de la technologie en pratique*

Tout en rappelant que Giddens ne traite pas spécifiquement la question de la technologie dans sa théorie, elle considère la technologie comme une structure.

La perspective structurationniste de la technologie positionne les individus comme les éléments constituant les structures par leur usage récurrent de la technologie.

Orlikowski explique qu'à travers l'engagement régulier des utilisateurs avec une technologie particulière dans des conditions et des formes particulières, ces derniers, de façon répétée, promulguent un jeu de règles et de ressources qui structurent les interactions actuelles qu'ils entretiennent avec la technologie. En d'autres termes, les utilisateurs façonnent la structure de la technologie et celle-ci façonne leur usage.

Les structures des technologies ne sont pas externes ou indépendantes de l'agencement humain. Ces structures promulguées par l'usage de la technologie, qu'Orlikowski appelle « technologies en pratique », sont les jeux de règles et de ressources qui sont reconstitués pendant les rencontres répétées entre individus et technologie.

Plus concrètement, l'auteur propose de saisir cette forme immatérielle qui intervient dans l'action humaine à travers l'analyse des facilités (ou moyens matériels), des normes et des schèmes d'interprétation.

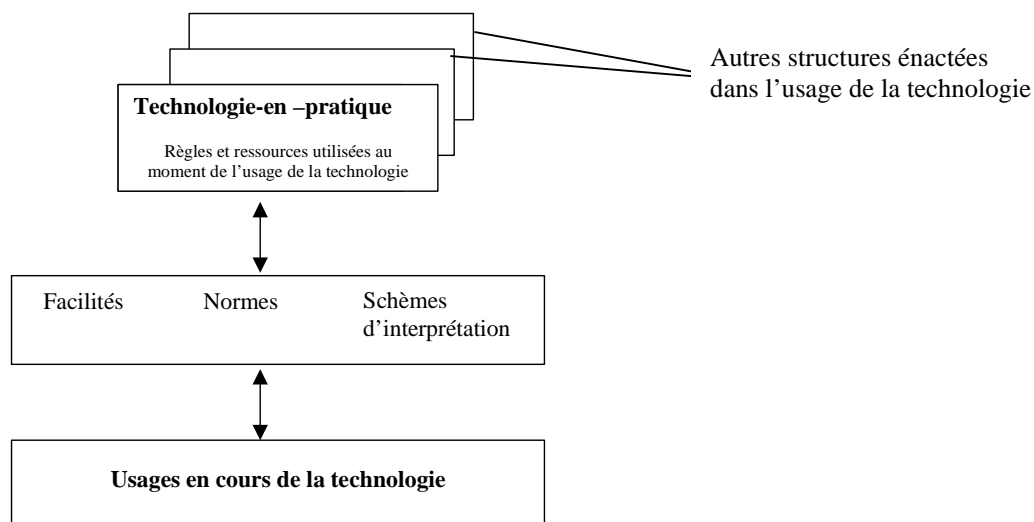
Chaque type de « technologie en pratique » est perceptible à partir des normes et des schèmes interprétatifs spécifiques. Ils transforment la nature et le contenu des relations sociales répétées que les individus développent dans leur travail, leur équipe ou leur entreprise.

---

<sup>12</sup> Ce point de vue renvoie au concept de dualisme technologique, développée par Orlikowski (1992), présenté précédemment.



Orlikowski (2000) schématise sa perspective structurationniste de la technologie suivant la figure ci-dessous.



*figure 6. Enactment de la Technologie-en-Pratique (Orlikowski 2000 : 410).*

En pensant la technologie comme une structure, Orlikowski peut alors mobiliser le cadre théorique de la structuration et considérer que :

- la structure « technologie en pratique » est elle-même influencée par les autres structures existant dans l'organisation (mode de relations hiérarchiques, système de rémunération/incitations, etc.). Elles sont représentées graphiquement par les rectangles en parallèle de celui de la technologie en pratique ;
- toutes ces structures et leurs interactions se concrétisent dans les interactions sociales récurrentes que les salariés entretiennent avec les autres membres de l'organisation ;
- et qu'elles contribuent à formaliser des objets, des normes et des schèmes qui en sont l'expression concrète dans la vie sociale.

L'énoncement d'une technologie donnée, par un individu donné dans une organisation donnée, s'explique par une analyse fine des différentes structures présentes dans le cadre de ses interactions sociales. Il est concrètement analysé par l'intermédiaire des moyens matériels, des normes et des schèmes interprétatifs au travers desquels ces structures sont concrètement

prises en œuvre. Reste à savoir comment l'énactement d'une technologie peut évoluer dans le temps.

Orlikowski (2000) aborde ce point par la question du changement, en reconnaissant tout d'abord le caractère instable de la technologie. Après le rejet de l'hypothèse de structures sociales incarnées dans la technologie, Orlikowski remet également en cause le caractère stable que DeSanctis et Poole attribuent à la technologie après son développement. Pour Orlikowski, penser que la technologie est stable après son développement néglige l'évidence empirique selon laquelle les individus peuvent redéfinir et modifier le sens, les propriétés et les applications d'une technologie après son implantation. Orlikowski préfère dire qu'une technologie est « stabilisée pour l'instant », expression empruntée à Schryer (1993).

L'auteur insiste sur le fait que l'engagement d'un individu avec une technologie a un caractère temporaire et provisoire, car celui-ci est avant tout contextualisé.<sup>13</sup> Elle montre ici l'importance du contexte et de la rhétorique managériale.

Sans se référer aux travaux de Swanson et Ramiller et sans rentrer plus explicitement dans le détail de ces modes d'influence, Orlikowski reconnaît l'importance des discours sur les usages, qu'elle croise avec le « pouvoir des utilisateurs ». Elle écrit précisément que « *l'usage d'une technologie est fortement influencé par la façon dont les utilisateurs comprennent les propriétés et les fonctionnalités d'une technologie. Celles-ci sont fortement influencées par les images, les descriptions, la rhétorique, l'idéologie présentées par les intermédiaires tels que les vendeurs, les journalistes, les consultants, les champions, les formateurs...et par le pouvoir des utilisateurs* » (Orlikowski, *Ibid* 2000 : 409).

L'auteur précise que la mise en pratique de la technologie peut prendre différentes formes, ce qui la pousse à proposer une typologie de l'énactement.

- **Proposition de trois types d'énactement de la « technologie en pratique »:**

L'auteur dégage trois types possibles d'énactement de la technologie (ou de mise en pratique de la technologie):

---

<sup>13</sup> « every engagement with a technology is temporally and contextually provisional [...] ».

- Le premier type est appelé : **l'Inertie**. Ici les utilisateurs choisissent d'utiliser la technologie pour conserver leur façon actuelle de faire les choses. Ceci conduit à un renforcement et une protection<sup>14</sup> du « statu quo » structurel, ne s'accompagnant d'aucun changement dans les pratiques de travail ou de transformation de l'artefact.
- Le second type de mise en pratique de la technologie se nomme **l'Application**. Ici les utilisateurs choisissent d'utiliser la nouvelle technologie pour augmenter ou affiner leur façon de réaliser les choses. Ceci débouche sur un renforcement et un accroissement du « statu quo ».
- Le troisième type d'enactment de la technologie est caractérisé par le terme de **Changement**. Dans ce dernier cas, les utilisateurs choisissent d'utiliser la nouvelle technologie pour changer substantiellement leur manière de faire. Ceci conduit à une transformation du « statu quo » structurel et à d'importantes modifications aussi bien dans les pratiques de travail des utilisateurs que dans l'artefact technologique lui-même.

Cependant, il semble qu'Orlikowski soit ambiguë sur certaines des questions qui nous occupent. C'est l'objet du paragraphe suivant.

### *1.1.3.3 Deux ambiguïtés théoriques autour de l'évolution de l'enactment et la prise en compte de la technologie en tant qu'artefact*

Oiry et Guiderdoni (2009) montrent que Orlikowski reste ambiguë dès qu'il s'agit de comprendre comment l'usage se transforme et quel est le lien entre la transformation de la technologie en tant qu'artefact et la transformation des usages de cette même technologie.

Dans son article, Orlikowski (2000) affirme que son cadre théorique a pour objectif de fournir un cadre d'analyse des innovations dans les usages. De fait, on peut constater que ses propositions permettent de mieux analyser comment un usage imprévu peut émerger.

Orlikowski propose un éventail des choix possibles de l'utilisateur pour établir de nouvelles structures en pratique (cf tableau 2). Ces usages ne font pas qu'émerger, ils peuvent aussi se

---

<sup>14</sup> Le mot original dans l'article d'Orlikowski est « *preservation* » p 421.

transformer. Le tableau ci-dessous résume les différents facteurs listés par l'auteur expliquant les changements possibles.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Choix délibéré de l'utilisateur à établir des technologies en pratiques différentes lié à une augmentation du savoir autour de la technologie</b>, parce que les utilisateurs ont plus de connaissances sur la façon d'utiliser leur technologie -soit ils ont suivi une formation ou ils ont regardé leur collègue faire.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Choix délibéré de l'utilisateur à établir des technologies en pratiques différentes lié à l'évolution du travail</b> pour répondre au mieux à une évolution du travail ou aux exigences d'une nouvelle communauté de travail.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Choix délibéré de l'utilisateur à établir des technologies en pratiques différentes pour répondre à de nouvelles réglementations de sécurité</b> pour pallier la non fiabilité de telle chose.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Choix improvisé de l'utilisateur à établir des technologies en pratiques différentes en réponse à une opportunité ou un défi inattendu</b> quand l'utilisateur découvre une pratique nouvelle d'utiliser une technologie plus efficace que celle qu'il utilisait jusqu'alors.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Choix non délibéré (involontaire) de l'utilisateur à établir des technologies en pratiques différentes</b>, quand l'utilisateur commet une erreur d'inattention ou autre.</li> </ul>

**Tableau.2 Recueil de choix possibles de l'utilisateur proposé par Orlikowski pour l'enactment de la technologie en pratique (Orlikowski, 2000 : 412).**

Ces changements peuvent être délibérés, mais aussi produits par inadvertance comme lorsque de nouveaux usages sont découverts à la suite d'une erreur de manipulation.

Comme la « technologie en pratique » est une structure, Orlikowski ajoute qu'un changement dans celle-ci produit aussi « *un changement dans les moyens matériels, les normes et schèmes utilisés dans le cadre de l'utilisation de la technologie* » (Orlikowski, 2000 : 412).

La première limite, que nous remarquons dans l'article d'Orlikowski (2000), est que ses études de cas se limitent à montrer comment des usages émergent.

En effet, l'auteur présente trois types de mise en pratique de la technologie, mais ne nous renseignent pas sur les mécanismes de passage d'un état à l'autre. Cette dynamique-là n'est pas évoquée par l'auteur.

Or, dans le cas d'étude longitudinale, il nous semble intéressant de prolonger la réflexion d'Orlikowski en proposant de s'interroger non seulement sur la façon dont un usage émerge, mais également comment il se transforme.

Positionner le curseur de l'analyse sur l'utilisateur et son action conduit Orlikowski (2000) vers une seconde ambiguïté. En voulant se démarquer de ses anciens travaux et de la littérature préexistante, l'auteur démontre que les utilisateurs « énactent » des usages qui n'avaient pas été inscrits dans la technologie par ses concepteurs. En se focalisant sur l'utilisateur et sa technologie en pratique, le rôle des concepteurs dans la structuration d'une technologie est sous-estimé.

En effet, dans un premier temps, Orlikowski affirme que les concepteurs n'inscrivent pas de structure dans la technologie qu'ils produisent (p.406). Puis plus loin dans son propos, elle

leur donne une certaine place en rappelant que « *quand les individus utilisent une technologie, ils extraient les propriétés contenant l'artefact technologique - ceux fournis par sa composition, ceux inscrits par les concepteurs et ceux ajoutés par les utilisateurs à travers leurs interactions antérieures* » (*Ibid*, 2000 : 410).

Elle conceptualise même cette dimension formelle de la technologie puisqu'en faisant écho à la notion de dualisme technologique, la perspective structurationniste qu'elle propose, inclut la technologie comme artefact et la technologie en pratique (*Ibid*, 2000 : 408).

Il semble toutefois qu'elle utilise cette distinction pour montrer que les usages d'une technologie ne peuvent pas être circonscrits par l'analyse de ses seules caractéristiques techniques et qu'ils doivent nécessairement être reliés au type de « technologie en pratique » qu'un acteur énonce.

Cette distinction permet une véritable avancée analytique, mais nous pensons qu'une question cruciale reste non résolue. Les usages ne peuvent pas se déduire de « la technologie en pratique » mais il reste à décider si la technologie en tant qu'artefact joue un rôle dans les mises en pratique d'une technologie.

Se focalisant sur « la technologie en pratique », Orlikowski (2000) fait le choix de laisser la question de la « technologie comme artefact » dans le développement des énoncés un peu de côté.

Dans ses études de cas, elle ne fait effectivement jamais de lien direct entre les usages qui sont développés et la « technologie comme artefact ». Elle les relie en revanche systématiquement aux formes différentes de « technologie en pratique ». Nous avons toutefois souligné qu'elle ne méconnaissait pas complètement le rôle que peuvent jouer les propriétés techniques de la technologie proposées par les concepteurs. Même si elle ne les mobilise pas directement dans sa réflexion, ses études de cas débutent par une présentation des fonctionnalités techniques de *Lotus note* (tableau 1, *Ibid*, 2000 : 414). Dans cet article, la technologie, en tant qu'artefact, apparaît nécessaire pour analyser les usages mais cette dimension technique n'est pas directement mobilisée dans l'analyse.

Il nous semble que s'interroger sur le statut donné à la technologie comme artefact dans la transformation des usages de la technologie est une façon détournée de re-légitimer le lien entre usage et conception, manquant dans la perspective proposée par Orlikowski (2000).

A ce stade de notre analyse, l'appropriation d'une TIC s'explique essentiellement à travers les usages qu'elle génère. Bien que les structurationnistes soulignent, à juste titre, que les usages d'une TIC sont avant tout contextualisés, nous nous demandons s'il est possible d'effectuer

des typologies d'utilisateurs des TIC et de styliser les usages. Ceci conduirait à la création d'archétypes permettant une meilleure compréhension de l'usage pris dans son contexte.

## **1.2 La catégorisation des utilisateurs des TIC et de leurs usages.**

La stylisation des variétés de comportements des utilisateurs des TIC et de leur type d'usage a donné lieu à de nombreuses recherches. Certaines utilisent des prismes théoriques fondés sur une perspective socio-gestionnaire (Alter, 1995; (d') Iribarne et Tchobanian, 2001). D'autres s'ancrent sur la perspective structurationniste de la technologie (de Vaujany, 1999; Hussenot, 2008).

Plus précisément, les catégories proposées par Alter (1.2.1), par d'Iribarne et Tchobanian (1.2.2), ou encore celles présentées par de Vaujany et d'Hussenot (1.2.3) retiennent notre attention, car elles permettent d'établir des typologies qui associent usage, contexte professionnel et acteur et aboutissent à la création d'archétypes.

### **1.2.1 L'émergence d'une typologie d'acteurs et les bases d'une gestion diachronique de l'appropriation (Alter, 1995).**

Le sociologue Alter n'a pas travaillé sur la problématique des usages des TIC mais plutôt sur les questions relatives à la gestion de l'innovation, notamment de l'innovation technologique<sup>15</sup>. Son article fondateur (Alter, 1995) est contemporain de la naissance d'Internet. A cette date, les technologies de l'Internet n'ont pas encore envahi le monde de l'entreprise. Néanmoins, tout en se focalisant sur l'innovation technologique, les outils théoriques développés par l'auteur vont influencer la pensée gestionnaire en Système d'Information au delà de la question de l'innovation, car ils permettent de s'intéresser à l'utilisateur en milieu organisationnel. En effet, l'originalité des travaux d'Alter est d'avoir souligné avec force l'imprévisibilité *ex ante* de la rencontre entre la technologie et l'organisation, à travers le corps social qui la compose. Ce point est également valable dans le cas de l'analyse des usages TIC.

Plus précisément, les travaux d'Alter retiennent notre attention sur deux points. Le premier (1.2.1.1) porte sur la typologie d'acteurs qui met l'accent sur les différentes stratégies des

---

<sup>15</sup> Alter (1995) s'est intéressé au développement de la micro-informatique dans les entreprises.

utilisateurs face à un outil technologique et sur leur inventivité en termes d'usage. Le second point (1.2.1.2) est la définition de l'appropriation, qu'Alter perçoit comme une phase particulière de la gestion de l'innovation technologique.

### **1.2.1.1 Première catégorisation d'acteurs -utilisateurs d'une technologie**

Alter (1995) se focalise sur l'introduction de l'innovation dans un « *milieu organisé* », en observant la façon dont le « *corps social* » de l'entreprise va réagir. Il insiste sur le fait qu'en faisant entrer l'innovation dans l'entreprise, la constitution d'un consensus global entre les différents types d'acteurs n'est pas applicable au cas de l'entreprise. Il écrit « *ni la mise en place de la micro-informatique, ni le développement d'une stratégie commerciale ne font a priori l'objet d'un accord de l'ensemble du corps social que représente l'entreprise* » (Alter, 1995 : 82).

Globalement, l'auteur explique que chercher absolument un consensus entre les stratégies de tous est vain en milieu organisé, car l'innovation va se confronter aux jeux de pouvoir. L'auteur va plus loin encore en affirmant qu'en milieu professionnel le conflit fait partie du processus d'innovation. Il précise que « *l'innovation avance parce que certains acteurs trouvent avantage à sa diffusion, et qu'ils sont pour ce amenés à s'opposer à d'autres* » (Alter, 1995 : 82).

Par conséquent, Alter affirme que la gestion de l'innovation se fonde sur la création de nouvelles règles d'organisation qui ne sont conçues qu'une fois l'innovation réalisée.

Pour expliquer la complexité de l'innovation et surtout son caractère inattendu, Alter choisit un angle original en s'intéressant « *à l'enjeu que représente l'innovation du point de vue des relations de pouvoir et de leur dimension culturelle* » (Alter, 1995 : 82). Il développe un cadre d'analyse articulant clairement la sociologie de l'acteur de Crozier et Friedman (1977, 1992) et la sociologie identitaire de Sainsaulieu (1987). L'auteur affirme « *qu'il existe bien des jeux de pouvoir à l'occasion d'une innovation ; il existe également des acteurs prêts à défendre le statut quo ; il existe souvent une volonté directoriale de gouverner par décret ; mais il existe des forces qui contrebalancent ces logiques et amènent l'organisation à se transformer* » (Alter, 1995 : 82).

Selon Alter, trois types d'acteurs sont observables dès qu'une innovation (technologique ou pas) est introduite dans l'entreprise : les innovateurs (i), les légalistes (ii), et la direction (iii).

**(i) Les innovateurs :**

Ils mettent en œuvre l'appropriation de l'innovation. En d'autres termes, leur stratégie (c'est-à-dire les actions mises en œuvre pour parvenir à atteindre des objectifs propres) consiste à développer autonomie, compétence et créativité de manière à construire l'innovation selon leur conception de l'efficacité. Ils sont les promoteurs de l'innovation impliqués dans les changements organisationnels et imaginent de nouvelles formes d'utilisations.

**(ii) Les légalistes :**

Ces derniers s'opposent aux stratégies des innovateurs pour défendre la programmation des actions telle que l'organisation existante le prévoit. Ils sont plutôt réticents à l'innovation, défendent l'ordre en place et sont les garants de la permanence des structures de l'entreprise.

**(iii) La direction :**

C'est l'acteur intermédiaire. Les directions se trouvent à l'initiative de l'innovation, mais aussi à sa sortie, dans le sens où elles prennent les décisions permettant de réintégrer les pratiques jugées efficaces dans un cadre formalisé.

Alter affirme que la mobilisation du seul registre stratégique n'est qu'une partie de l'analyse. Le jeu des acteurs s'explique à travers les transformations de représentations et des valeurs. En effet, l'auteur précise que « *les acteurs, au cours de l'action, changent de représentation (de façon à organiser la perception du vécu selon des images cohérentes) et également de valeurs (de jugements plus ou moins positifs apportés à l'analyse de situations vécues)* » (Alter, 1995 : 82). A ce sujet, Alter se réfère aux travaux de Sainsaulieu (1977), qui montrent que « *l'univers du travail est une terre de changement sur laquelle se développent des groupes d'acteurs, porteurs de projets de transformation et d'adaptation de l'entreprise à son environnement technique, culturel, économique et porteurs de capacité intégrative* » (Alter, 1995 : 84).

Dans l'exemple du développement de la micro-informatique (Alter 1995 : 81), l'inattendu prend deux formes :

- (1) la mobilisation d'une population de quelques cadres et secrétaires, qui, au lieu de percevoir le nouveau matériel proposé comme un « *saupoudrage technologique* »,



vont s'approprier l'outil proposé pour « réaliser des tâches de manière plus autonome » ;

(2) le fait que certaines de ces pratiques soient institutionnalisés par la direction.

L'auteur observe également l'apparition d'un nouveau statut donné à la technologie informatique : « les rapports ludiques ». Alter montre que les types d'appropriation centrés sur le caractère ludique de l'outil conduisent à des apprentissages actifs et intenses des outils bureautiques et peut aboutir à des utilisations innovantes de la technologie. L'auteur conclue que ce n'est pas l'outil qui a de la valeur, mais les capacités créatrices des utilisateurs et surtout leur inventivité.

### 1.2.1.2 Les bases d'une gestion diachronique de l'appropriation

Alter explique que l'introduction d'un artefact nouveau en milieu organisationnel repose sur l'évolution des « positions de jeu » rythmée par les actions réciproques et les transformations culturelles. Il propose une « perspective diachronique en trois temps » pour comprendre la gestion de l'innovation : (i) la phase A qu'il nomme *de l'incitation à l'innovation* ; (ii) la phase B appelée *l'appropriation* ; et pour finir (iii) la phase C titrée *l'institutionnalisation*.

#### (i) Phase A de l'incitation à l'innovation :

C'est l'étape d'introduction d'un élément nouveau. La direction met en place une innovation, on se trouve dans une phase de désordre. Les différents types d'acteurs ne se sont pas encore constitués, car les innovateurs n'ont pas encore pris conscience des avantages qu'ils pouvaient en tirer. Donc tous les acteurs sont en position de résistance.

#### (ii) Phase B l'appropriation :

Il s'agit d'une phase d'apprentissage. Les directions *laissent faire*, les innovateurs deviennent en quelques sortes les *pilotes de l'innovation*, ils s'approprient l'élément. Quant aux légalistes, ils renforcent leur stratégie de résistance. Alter donne une définition de l'appropriation de la technologie qui s'apparente au *rapport de possession* que l'individu va entretenir avec l'outil.

**(iii) Phase C l'institutionnalisation :**

Après avoir laissé les acteurs s'approprier d'une façon très personnelle l'outil nouveau, la direction *reprend en main l'innovation* et construit un nouvel ordre social. A partir de l'analyse de l'appropriation, la direction choisit de légaliser une partie, de redonner des règles formelles aux législateurs. Alter est explicite sur les objectifs de l'institutionnalisation de l'innovation et de son caractère temporaire : « *l'institutionnalisation a pour objectif d'assurer un équilibre entre plusieurs acteurs et ne fait donc pas que transformer en loi des pratiques qui étaient de l'ordre de l'informel : elle réduit les incertitudes[...] elle correspond à une régulation, c'est-à-dire à la définition d'une règle légitime [...] à un moment donné* » (Alter, 1995 : 83).

L'auteur précise que cette création ne se réalise pas à partir d'analyses préalables telles que les analyses de besoin, mais elle se réalise à partir « *des réactions du corps social* », qui correspond à l'apprentissage à la fois collectif (à travers la transformation des représentations et des valeurs) et individuel (à travers l'acquisition de nouvelles compétences). Ces temps d'apprentissage correspondent à des phases « *d'incertitude accrue* » qui restent bénéfiques aux innovateurs, lesquels accroissent leur pouvoir. Dans la pensée d'Alter, l'appropriation est assimilée à l'apprentissage.

En se focalisant sur le caractère inattendu de l'utilisation que les acteurs réservent à l'innovation, Alter gomme totalement le monde de la conception. Comme si la technologie est livrée telle que, sans un ajustement technique possible. Alter conçoit la réintégration des pratiques innovantes par le biais de l'institutionnalisation des directions, qui suit l'utilisation, mais ne suppose pas l'évolution technique de l'outil en retour. Cette déconnexion entre conception et organisation s'explique par le fait qu'Alter oppose ces deux logiques. A ce sujet, nous rejoignons les critiques formulées par Arliaud et Alii (1998) concernant l'analyse de l'innovation d'Alter. Pour ces derniers, Alter base son analyse des innovations en entreprise sur l'opposition entre « la logique d'innovation » et « la logique d'organisation ». La première innovation correspond à la pensée des innovateurs et d'une partie des managers, elle repose sur l'idée de tirer partie des innovations. A contrario, la logique d'organisation, commune aux managers non impliqués dans l'innovation et aux usagers de celle-ci repose sur « *un souci de standardisation et de coordination de l'ensemble du fonctionnement : elle veille à réduire les incertitudes* » (Benedetto, 2001 : 137).

D'une façon générale, la typologie d'acteurs d'Alter est intéressante car elle est l'une des premières à styliser les comportements des utilisateurs. Cependant, elle conduit à des rôles restreints et réducteurs. Celui de l'acteur « direction » est limité aux aspects de contrôle et de régulation. Alter n'envisage pas que les discours de la direction sur l'outil innovant puisse avoir une part active sur le processus d'appropriation. De même, l'auteur n'imagine pas le cas où les utilisateurs font évoluer leur usage de l'outil, sans pour autant passer par une institutionnalisation formelle.

Alors qu'Alter s'interroge sur les comportements des acteurs lors l'introduction d'une innovation technologique, d'Iribarne et Tchobanian (2001) focalisent leur analyse sur la spécificité des usages des technologies du Web.

### **1.2.2 De la diversité des utilisateurs des TIC au lien entre usage et projection professionnelle**

Concernant l'analyse des usages des TIC contextualisés, les travaux de (d')Iribarne et Tchobanian (2001) permettent deux avancées. Le premier (1.2.2.1) élément nouveau réside dans l'analyse détaillée des comportements des utilisateurs de technologies du web en milieu organisationnel, aboutissant à l'émergence de figures de référence. Pour ce faire, les auteurs utilisent une perspective socio-gestionnaire. La seconde (1.2.2.2) avancée porte sur le lien établi entre l'usage que l'individu réserve à une TIC et sa représentation de l'avenir de son métier, ce qui permet l'articulation des niveaux d'analyse macro et micro.

#### ***1.2.2.1 Des figures d'utilisateurs des technologies du web en grande entreprise***

D'Iribarne et Tchobanian réalisent une étude en 1999-2000 chez France Télécom sur « *les effets de la diffusion des outils multimédia en réseaux sur le contenu des activités professionnelles du personnel de France Télécom* ».

Leur ambition est de comprendre, à travers l'analyse des usages réels de ces outils, les « *opportunités mais aussi les difficultés que pouvaient rencontrer ces personnels pour s'approprier les divers outils correspondants* » (Iribarne (d'), Tchobanian, 2001 : 2). Ils s'intéressent également aux « *processus d'hybridation des technologies entre elles, ainsi que les effets de synergie susceptibles d'apparaître autour de la façon dont sont venues se*

rencontrer, sur les postes de travail des salariés de France Télécom, les innovations technologiques avec des transformations également générales intéressant l'organisation collective et les activités réalisées » (Iribarne (d'), Tchobanian, 2001 : 2).

Les auteurs observent diverses stratégies ou formes de recherches individuelles d'adaptation. Celles-ci les conduisent à envisager « quatre grandes figures d'utilisateurs » : utilitariste ou instrumentaliste (i) ; réticent ou résistant (ii) ; innovateur ou web-surfeur (iii) ; stratège ou opportuniste (iv).

### **(i) L'utilitariste ou l'instrumentaliste :**

Face à la diffusion d'un outil multimédia en réseaux, le comportement de cet acteur est neutre. L'utilitariste considère qu'il faut attendre de voir ce que l'usage de la TIC implique avant de prendre position. De ce fait, il met les discours et les intentions à l'épreuve des faits.

Les auteurs précisent que « pour celui-ci, les TIC ne sont que de simples outils qui doivent être à son service pour lui simplifier la vie et le rendre plus performant par rapport aux contraintes qui lui sont imposées. Il correspond à une logique claire d'intérêt conjoint, trouvant normal que l'entreprise tire profit de ces nouveautés à la condition qu'il y trouve lui aussi son compte ». D'Iribarne et Tchobanian soulignent que la position de l'utilitariste « est donc attentiste, mais pas passive. S'il n'y a pas de répondant, sa neutralité bienveillante risque de se dégrader en résistance. Cette figure correspond à la majorité des personnes rencontrées. » (Iribarne (d'), Tchobanian, 2001: 13).

### **(ii) Le réticent ou le résistant :**

La posture de départ du réticent (ou résistant) face à l'arrivée d'une technologie est marquée par la réserve et la crainte (crainte de ne pas savoir faire ; crainte d'être dépossédé de son travail ; crainte d'une déshumanisation du travail ; crainte de perdre son emploi...). Tous les dysfonctionnements techniques et/ou organisationnels sont des occasions pour ces derniers, puisqu'ils viennent justifier leurs préventions. D'une façon générale, les auteurs soulignent que les « réticents » sont beaucoup moins nombreux qu'on ne le pense, ils servent largement d'alibi aux managers. D'Iribarne et Tchobanian ajoutent que la gestion de ce type de personnel demande « beaucoup d'attention et des systèmes techniques robustes, fiables, les plus simples possibles d'usage ».

**(iii) L'innovateur ou web surfeur :**

A cause de ses postures et ses pratiques, cette figure d'utilisateur se dessine à l'inverse de la précédente. En effet, l'innovateur est favorable *a priori* aux technologies et cherche à en explorer les zones de performances. Celui-ci n'est pas « *rebuté par les imperfections et les dysfonctionnements, il cherche à les contourner et invente souvent des astuces qui leur permettent de les surmonter. C'est avant tout un innovateur d'usage* ».

Néanmoins, d'Iribarne et Tchobanian posent la délicate question du contrôle de ce type de comportement qui passe volontiers « *de l'autonomie à l'indépendance [qui] subvertit assez volontiers tous les systèmes de contrôle qui chercheraient à l'enfermer, risquant de constituer une source de bien mauvais exemple pour les individus qui viennent lui demander des conseils d'usage* » (Iribarne (d'), Tchobanian, 2001: 14).

Les auteurs précisent que ce type de profil demande une attention organisationnelle et managériale différente du cas du résistant.

**(iv) Le stratège ou l'opportuniste :**

Les auteurs soulignent que « *cette dernière figure n'est apparue que peu à peu, par petites touches, au cours de l'étude* ». Les comportements de ce type d'utilisateur reposent sur la notion d'intérêt mutuel, plutôt que sur le partage d'un intérêt commun. « *Avec subtilité, le collaborateur de ce profil va montrer qu'il sait faire ce qu'il veut, mais il va en même temps envoyer des signaux à son manager pour qu'il lui dise ce qu'il propose en échange [de son engagement]* ».

A la suite de cette stylisation des comportements des utilisateurs des TIC, les auteurs s'interrogent sur le lien entre la diversité des usages et celles des métiers.

**1.2.2.2 L'appropriation des TIC à l'articulation entre usages émergents et représentations sur l'avenir des métiers**

D'Iribarne et Tchobanian (2001) se posent la question suivante : est-ce que les différents univers professionnels de l'entreprise concernés par l'arrivée des TIC vont se saisir efficacement de ces outils ?

Pour répondre à cette interrogation, les auteurs se focalisent sur quatre familles de métiers (secrétariats ; commerciaux ; techniciens ; métiers de la formation) et observent « *une diversité des niveaux d'appropriation des NTIC par les personnels* ».

Ils émettent l'hypothèse d'un lien fort entre la façon innovante de l'utilisateur d'utiliser la nouvelle technologie et les représentations qu'il a du rôle qu'elle peut jouer sur l'avenir de son espace professionnel.

D'Iribarne et Tchobanian (2001) schématisent leurs hypothèses à travers la figure ci-dessous (figure 7). On y constate une relation forte entre la représentation de l'usager sur « *l'avenir des métiers et de l'entreprise* » et son niveau d'appropriation de la technologie proposée<sup>16</sup>.

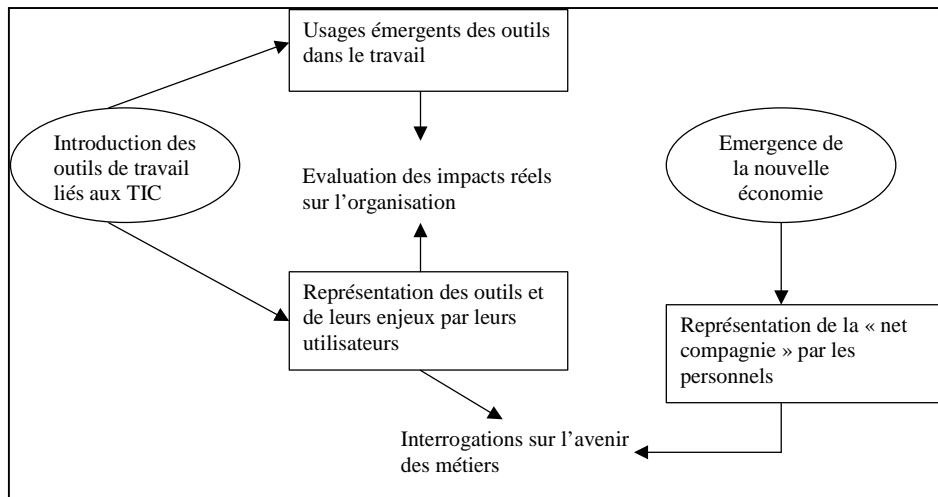


figure 7. Perceptions des outils liés aux TIC par les personnels à l'heure de la nouvelle économie  
(Iribarne (d') et Tchobanian, 2001 : 26)

Dans un article plus récent, (d') Iribarne (2005) affine sa pensée en expliquant que depuis le début des années 1990, un nouveau paradigme existe. Il est à la base des représentations de la « net compagnie ». C'est le modèle de production « *néoartisanal de services sur mesure numérisés* »<sup>17</sup>. Même si l'auteur le situe en filiation directe avec le Toyotisme<sup>18</sup>, il reconnaît son impact sur les rapports au travail (normes d'emploi et de travail), les capacités

<sup>16</sup> Nous proposons une formulation des deux hypothèses des auteurs (H1 et H2) : il y a un lien fort entre la façon dont l'utilisateur se représente les évolutions de son métier en lien avec le paradigme productif en cours et la façon dont il se représente les outils technologiques que lui propose l'organisation et leurs enjeux (H1). Les représentations de l'évolution de l'espace professionnel résultent de la rencontre entre les modèles en cours et les singularités nationales ; découlant de (H1), il y a un lien fort entre l'utilisation des outils technologiques et les représentations que l'utilisateur s'est forgé de l'avenir de son métier et de son entreprise (H2).

<sup>17</sup> Dans son article, Iribarne (2005) explique le choix des termes « *néoartisanal de services sur mesure* » pour qualifier ce modèle de production en émergence. L'auteur a choisi le terme « *néo-artisanal* » parce que « *la relation de service singularisée, même si elle est fortement codifiée et médiatisée par des artefacts techniques, exige de donner l'impression au client qu'il est une personne que l'on écoute et à qui on est capable de répondre. On retrouve là selon l'auteur les bases de l'artisanat traditionnel* » (avec la réapparition de la logique de métier). Le terme « *numérisé* » vient de ce que « *les générations de TIC sont le support privilégié de ces services soit directement car intégrées au service lui-même, soit indirectement en assistant sa production* ».

<sup>18</sup> L'auteur définit le Toyotisme comme le modèle production post-industriel de singularité standardisé.

professionnelles (capacité d'usage, de métier, compétences comportementales...), le système de formation et le lien social (compromis sociaux).

L'auteur précise que la rencontre entre ce paradigme (dont les bases fondatrices sont la compétition, le risque et l'incertitude) et les évolutions nationales des « *espaces professionnels* » peut conduire à des injonctions paradoxales<sup>19</sup>. Face à celles-ci, l'individu, comme les organisations, est contraint à des « *impasses réglementaires* », qui peuvent se traduire, dans son rapport à la technologie, par des comportements d'ajustement, de détournement ou bien de résistance.

D'Iribarne (2005) mobilise un cadre d'analyse basé sur une double perspective régulationniste et sociétale<sup>20</sup> : la première théorie permet de comprendre le changement qui s'opère dans les organisations quand il y a diffusion de technologies nouvelles et évolutions organisationnelles du travail ; la seconde développée et utilisée au départ pour mener à bien des comparaisons internationales, est avant tout systémique. En effet, la perspective sociétale est fondée sur la rencontre de trois systèmes, système éducatif, productif et de relations professionnelles, qui explique les différences nationales.

En somme, la catégorisation des acteurs proposée par les auteurs permet d'affiner l'analyse des usages des technologies du web en se focalisant sur la diversité des comportements des utilisateurs en milieu organisationnel.

Cependant, le rôle intermédiaire de l'acteur « direction » dans la diffusion des représentations associées à la TIC semble omis du raisonnement. (d') Iribarne et Tchobanian établissent un lien fort entre l'imaginaire technologique inhérent au modèle productif et l'usage de la TIC que lui réserve l'utilisateur lambda de l'entreprise. Ils n'envisagent pas le fait que l'utilisateur, pris dans un contexte d'entreprise puisse être également impacté par les discours de la direction, qui peuvent transcrire, à leur tour, la façon dont la direction projette le rôle de la technologie sur les évolutions professionnelles.

L'approche régulationniste et sociétale permet une articulation entre les niveaux d'analyse macro et micro<sup>21</sup>. Cet instrument théorique peut s'avérer pertinent quand on compare l'appropriation d'une TIC à travers une méthode d'étude de cas multi-sites, en privilégiant des entreprises de nationalités différentes. Cependant, il est, selon nous, difficile de le transposer à

---

<sup>19</sup>Pour l'auteur, les deux injonctions paradoxales sont les couples échange/coopération et concurrence/compétition.

<sup>20</sup> L'usage de la théorie de la régulation proposée par Reynaud J.D (1997) et l'analyse sociétale élaborée par Maurice M, Sellier F, Silvestre J.J (1982).

<sup>21</sup> Le niveau macro social est appréhendé à travers les perspectives institutionnelles. Quant au niveau micro social, il est abordé à travers l'analyse de l'appropriation des TIC par les acteurs dans un contexte local.

une étude de cas unique, à moins de considérer les différentes composantes de l'entreprise comme autant d'unités culturelles différentes, ce qui suppose une singularité méthodologique, difficilement gérable.

Bien que le recours à la théorie de la régulation induise des interactions entre usage et conception, la question de leur relation comme variable explicative de l'appropriation des TIC n'est pas évoquée en tant que telle dans le cadre d'analyse de (d') Iribarne.

A ces études socio-gestionnaires débouchant sur la catégorisation des utilisateurs des TIC s'ajoutent d'autres analyses qui suivent une approche structurationniste. Celles-ci offrent, selon nous, des stylisation des utilisateurs et de leurs usages complémentaires.

### **1.2.3 Des catégorisations des utilisateurs de TIC à la définition d'archétypes technologiques suivant une approche structurationniste**

En se référant directement à la perspective structurationniste de la technologie élaborée par Orlikowski (2000), Hussenot (2008) s'interroge sur les différentes formes d'enactment d'une solution TIC établies par les enseignants d'un collègue (1.2.3.1). Quant à de Vaujany, il tente d'élargir la réflexion, en dépassant la seule question de la catégorisation des acteurs. D'influence structurationniste, il offre, dans ses premières recherches (de Vaujany, 1999), une stylisation des modèles d'appropriation individuelle des technologies de l'Internet (1.2.3.2). Puis, il poursuit son analyse en se questionnant sur les différents « états structurationnels » qui peuvent expliquer l'usage des technologies. Cet effort pour caractériser une situation au temps (t) débouche sur la définition de trois archétypes technologiques (1.2.3.3).

#### *1.2.3.1 Les quatre formes idéales-typiques d'enactment de NotePlus.*

Dans sa thèse, Hussenot (2008) s'interroge sur les modes d'appropriation d'une solution TIC par les enseignants d'un collègue. Le type de TIC concerné est un logiciel permettant l'édition de bulletins scolaires, qu'il nomme NotePlus. La première étape de sa recherche<sup>22</sup> est d'analyser l'usage d'une solution TIC par le corps enseignant.

---

<sup>22</sup> Hussenot s'intéresse au processus d'appropriation, ce qui signifie qu'il veut « retracer l'évolution des formes d'enactment de NotePlus en usage » (Hussenot, 2008 : 260). L'auteur débute son étude par l'analyse des formes d'enactment au temps (T), puis s'interroge sur l'évolution de ces formes en articulant empiriquement la dynamique de traduction socio-technique et la dynamique de la structuration.



Pour réaliser ce premier état des lieux, il reprend la démarche initiée par Orlikowski (2000). Celle-ci consiste à « *capturer des formes idéales typiques d'énactment de la technologie en s'appuyant sur une représentation des propriétés structurelles, des modalités et sur les actions situées et récurrentes des enseignants durant les premiers d'usage de NotePlus* ». Dans le cas précis de l'usage de NotePlus, « *les ensembles structurels pertinents sont ceux relatifs à l'éducation nationale, au collège et à la solution NotePlus dans le cadre de l'activité de notation et d'évaluation des élèves* » (Hussenot, 2008 : 244).

Il ressort de son étude quatre formes d'énactment, correspondant à quatre catégories d'enseignants : les « essentiels », les « cultivés », les « acharnés » et les « indifférents ».

- **Les « essentiels »** : cette première catégorie d'utilisateurs se compose « *des enseignants respectueux des règles et des procédures, mais pour lesquels NotePlus représente un risque de contrôle du travail par le personnel de direction de l'établissement* » (Hussenot, 2008 : 247). Leur forme d'énactment de la technologie se caractérise par le respect des directives. NotePlus est perçu comme un outil administratif permettant l'édition des bulletins scolaires. D'une façon générale, les « essentiels » consacrent peu de temps à l'usage de NotePlus, d'où leur nom. Ils ont un niveau de culture technique faible.
- **Les « cultivés »** : Hussenot note que la crainte que NotePlus soit un outil de contrôle est moins exacerbée que chez les « essentiels ». Pour eux, les règles de la vie de l'établissement bénéficient d'une certaine liberté d'interprétation. Cette catégorie d'utilisateurs se caractérise par une certaine prise de distance avec le personnel de direction. Le respect des règles imposées est vécu d'une façon moins pesante que pour les « essentiels ». D'une façon générale, les « cultivés » marquent par leurs attitudes une indépendance face aux discours sur l'informatisation de l'institution et du personnel de direction. Le rapport à NotePlus est serein parmi les cultivés, il n'est pas perçu comme une menace pour leur travail. Il est considéré certes, comme un outil administratif, mais également comme un instrument pédagogique pour le suivi des élèves.
- **Les « acharnés »** :  
Hussenot remarque que ces utilisateurs, qu'il qualifie « d'acharnés », sont « *très procéduriers dans l'utilisation de NotePlus, ils ont à cœur de connaître toutes les possibilités offertes par le logiciel afin de ne pas se trouver dépourvus en cas de*

*difficulté* » (Hussenot, 2008 : 253). Leur crainte repose essentiellement sur « *le risque de ne pas pouvoir remettre les éléments d'évaluation dans les délais* ». Hussenot note que les propriétés structurelles énoncées par les « *acharnés* » sont proches de celles des « *essentiels* ». La différence entre les deux catégories est que les « *acharnés* » apparaissent davantage attachés à leur autonomie. L'auteur conclue que « *malgré une culture numérique modeste [...], ils sont très portés sur la dimension technique de l'outil* ».

- Les « **indifférents** » :

Hussenot explique que les individus composant la catégorie des « indifférents » restent à l'écart et ne demandent ni informations, ni conseils d'usage. Autant les « essentiels » font des efforts d'apprentissage pour bien utiliser l'outil dans les délais imposés, autant les « indifférents » n'en font pas. Ils ne sont pas intéressés par l'outil. En choisissant d'ignorer NotePlus, les « indifférents » affichent « *leur dédain envers les règles édictées par l'administration du collège et par l'éducation nationale* » (Hussenot, 2008 : 256). Hussenot souligne le paradoxe chez cette catégorie d'enseignants : ils ne respectent pas les procédures établies, alors qu'il y a une certaine crainte envers le personnel de direction. Comme le principal du collège a imposé l'usage de NotePlus, les indifférents l'utilisent mais difficilement. L'auteur explique que « *le principal adjoint a été dans l'obligation de les contacter directement à leur domicile pour exiger qu'ils saisissent les éléments d'évaluation* » (Hussenot, 2008 : 257).

La catégorisation des formes d'énactement idéales typiques de NotePlus permet de saisir en partie la diversité des usages de l'outil et la complexité des enseignants. D'autres chercheurs ont tenté de styliser les formes d'appropriation d'une technologie en dépassant les catégorisation d'acteurs. C'est le cas des travaux de (de) Vaujany (1999, 2001, 2003).

### 1.2.3.2 Les modèles d'appropriation individuelle des TIC à partir de la TSA.

Mobilisant le cadre théorique de la théorie structurationniste adaptative (DeSanctis et Poole, 1994), de Vaujany questionne les différents modèles d'appropriation individuelle des TIC.

Pour ce faire, il utilise une méthode qualitative et réalise une étude de cas multi-sites<sup>23</sup>, fondée sur des entretiens semi-directifs et de l'observation directe.

A partir des dimensions d'analyse<sup>24</sup> de la TSA, son étude débouche sur la constitution de cinq modèles d'appropriation individuelle des technologies Internet : le modèle d'appropriation centré sur « la tâche », sur « l'outil symbolique » ; sur « l'outil d'influence » ; « l'outil de partage », « l'outil ludique ». Ces différents modèles d'appropriation individuelle sont synthétisés ci-après (de Vaujany, 1999 : 70).

- **Centré tâche :**

La technologie est considérée comme un outil de travail, elle est en permanence ouverte. Le mode d'appropriation est direct et l'attitude de l'individu envers l'outil est positive car elle est synonyme de gain de temps et permet « de résoudre des problèmes plus rapidement ». L'usage de la technologie est « plutôt fidèle » à l'esprit défini par les concepteurs, tout en évoluant. Le type de technologie concerné ici est le mail, l'Internet et l'Intranet.

- **Centré outil symbolique :**

La technologie est un moyen de valorisation, un attribut individuel ou collectif. C'est un fer de valeur pour l'utilisateur qui la considère comme l'incarnation de la modernité et permet de « rester dans le coup ». Là encore, le mode d'appropriation est plutôt direct et l'attitude envers l'outil est très positive. L'auteur note que ce modèle d'appropriation est « *plutôt infidèle* » à l'esprit de la technologie. Le type de technologie concerné ici est le mail et l'Internet.

- **Centré outil d'influence :**

Dans ce modèle, la technologie est avant tout « *un outil de négociation et d'influence au service d'une stratégie d'acteur* ». Son usage permet de « *manœuvrer des individus ou des services, d'influencer des négociateurs, ou d'obtenir une reconnaissance nouvelle* » (de Vaujany, 1999 : 71). Le mode d'appropriation, peut être, ici direct ou indirect. L'utilisateur adopte une attitude plutôt positive envers l'outil, qui lui permet de renforcer sa position au sein de l'entreprise. Comme dans le modèle précédent, l'esprit de la technologie n'est pas

---

<sup>23</sup> De Vaujany a étudié « quatre sites différents » correspondants à différents secteurs d'activités.

<sup>24</sup> L'auteur caractérise la modèle d'appropriation d'une TIC à partir des dimensions utilisées par DeSanctis et Poole, à savoir : le sens et les buts généraux associés à la TIC (1) ; les usages instrumentaux (2) ; le mode d'appropriation (3) ; l'attitude affichée envers l'outil technologique (4) ; le degré de fidélité à l'esprit de la technologie (5) ; le type de technologie concerné (6).

respecté, puisque la technologie sert la stratégie individuelle de l'acteur, ce qui n'est pas prévu à la base. Le type de technologie concerné demeure le mail et l'Internet.

- **Centré outil de partage :**

La technologie est un moyen d'échanger et de partager avec l'autre. Aussi, l'individu « attend une chaleur des mails et il est donc déçu face à ce qu'il perçoit comme des détritiques ou des pubs dans sa boîte aux lettres ». L'auteur conclue que « la pauvreté du média contraste avec les attentes de l'utilisateur ». Le mode d'appropriation est « plutôt indirect ». la technologie est alors rapproché du téléphone ou des rencontres directes. L'attitude de l'individu envers l'outil est « plutôt négative » car l'acteur a fixé à la technologie des objectifs « difficilement réalisables ». Elle est synonyme de gain de temps et permet « de résoudre des problèmes plus rapidement ». Le rapport à la fidélité de l'esprit de la technologie est « plutôt neutre ». Le type de technologie concerné ici est avant tout le mail.

- **Centré outil ludique :**

La technologie est un « outil de détente, un objet de curiosité qu'on explore plus qu'on utilise ». La technologie est utilisée plus comme un « gadget » que comme un outil de travail. Elle est associée à un moment de « détente ». Quant à l'usage de l'Internet et de l'Intranet, l'auteur précise que l'individu « parcourt les sites sans stratégie ou objectif particulier ». Le mode d'appropriation est « indéterminé au départ, puis direct ou indirect quand l'appropriation ludique correspondant à un apprentissage s'achève ». L'attitude affichée envers la TIC est « plutôt positive ». Ce modèle d'appropriation est « plutôt infidèle » à l'esprit défini. Les technologies concernés sont le mail et l'Internet.

D'une façon générale, on constate que de Vaujany se focalise sur les modèles d'appropriation plutôt que sur des figures d'utilisateurs. Il explique qu'il y a différentes façons de s'approprier une TIC. Il est rare qu'un utilisateur soit lié à un modèle d'appropriation unique. Dans la plupart des cas, les individus ont des positions hybrides, à mi-chemin entre les différents modèles, tout en ayant un modèle dominant.

L'auteur insiste sur le fait « qu'il ne faut pas systématiquement diaboliser les modèles d'appropriations périphériques à l'appropriation centrée tâche » (de Vaujany, 1999 : 71) en les jugeant « inefficients ». En effet, il explique que chacune de ces appropriations contribue ponctuellement ou durablement à un apprentissage de la TIC, ce qui permet, par des voies détournées, d'être capable de se saisir de la technologie dans le cadre de son travail.

### 1.2.3.3 La définition d'archétypes technologiques

Dans des recherches plus récentes (2001, 2003), de Vaujany s'interroge sur les « états structurationnels, des configurations sociotechniques durables décrites au travers de dimensions structurantes » (De Vaujany, 2003 : 518). Cette réflexion structurationniste débouche sur l'énoncé d'un modèle d'archétypes technologiques, que l'auteur considère comme une synthèse de recherches structurationnistes<sup>25</sup>, permettant de ramener « les dynamiques sociales liées à l'usage des technologies » à trois situations : neutre, régénérée et perturbée.

- **La situation archétypique neutre (N)**

Elle correspond au cas où la TIC (ou le système d'information) n'est pas utilisé ou s'il l'est, il ne remet pas en cause les modes de fonctionnement de l'organisation. On peut dire que les routines demeurent, la technologie s'y insère sans vague, même si elle était porteuse de changement potentiel. De Vaujany précise que cette situation est assez dominante.

Traduit dans la pensée de Giddens, cet archétype correspond au « sentiment ontologique des acteurs, sentiment de continuité et de confiance par rapport à leurs actes ». Traduit dans une perspective de réalisme critique, le cas de la situation neutre conduit à penser que « le pouvoir conditionnant des structures est supérieur à celui des actions ». Ici, l'action est l'usage du nouvel outil.

- **La situation archétypique régénérée (R)**

Celle-ci conduit, en quelque sorte, à une nouvelle génération de pratiques, de routines en lien direct avec les usages d'un nouvel outil technologique. Pour l'auteur, cette situation donne lieu à de « véritables innovations sociales à l'usage », dans le sens où les usages conduisent à l'émergence de nouvelles structures sociales.

Traduit dans la pensée de Giddens, cet archétype correspond à une profonde évolution du système des rôles. Suivant la pensée d'Archers (réalisme critique), cette situation montre que « les actions sont plus fortes que le pouvoir conditionnant des structures et que les usages transforment le système des rôles en place » (Ibid, 2003 : 519).

---

<sup>25</sup> L'avantage de ce modèle est de s'accorder avec les deux sous-courants constituant l'approche structurationniste : ceux qui restent fidèles à la théorie de la structuration de Giddens et qui approuvent le « principe de non extériorité des structures », c'est-à-dire le fait de considérer les structures uniquement comme « des traces mnésiques dans la tête des acteurs » (de Vaujany, 2003 : 518) ; et ceux qui adoptent le point de vue du réalisme critique et accordent « une certaine matérialité et une puissance de contrainte aux structures ».

- **La situation archétypique perturbée (P)**

Elle correspond à « *l'émergence des conflits de natures diverses au sein de l'organisation* ». Cet archétype peut se superposer aux deux autres. On assiste, dans ce cas-là, à des usages de la technologie déstructurant les routines organisationnelles.

Chez Giddens, cette situation conduit à une rupture nette du sentiment de continuité et de sécurité, ce qui peut occasionner un état de stress et d'anxiété chez les acteurs touchés. Suivant la grille d'interprétation d'Archers, la situation perturbée traduit les tensions entre actions et structures, débouchant sur des « *incompatibilités au sein du système de rôles* ».

D'une façon générale, l'ensemble des typologies développées portant sur les figures d'utilisateurs des TIC (Alter, 1995 ; d'Iribarne, Tchobanian, 2001 ; Hussenot, 2008), sur leurs formes d'appropriation individuelle (de Vaujany, 1999) ou sur la situation globale dans laquelle ils se trouvent (de Vaujany, 2001; 2003), décrivent un état à un temps (t). Suivant ce raisonnement, l'analyse de l'appropriation d'une TIC reste statique. Notre intérêt est de s'interroger sur les transformations éventuelles de celle-ci au cours du temps, ce qui suppose d'attribuer au concept d'appropriation une dimension dynamique laissée un peu de côté dans les analyses présentées.

### 1.3 La prise en compte de la dynamique inhérente au concept d'appropriation

Des recherches plus récentes placent la dynamique au cœur de leurs analyses de l'appropriation d'une technologie et, par cela, conduisent à une compréhension renouvelée du phénomène (Carton et Alii, 2006 ; de Vaujany, 2005, 2006 ; Grimaud, 2006).

Plus précisément, trois avancées théoriques sont repérables. Le premier apport est d'avoir mis en mouvement le modèle archétypique proposé précédemment (de Vaujany, 2003), ce qui permet d'établir des « *trajectoires appropriative-types* » (1.3.1). La deuxième avancée théorique consiste en une montée en généralité : en passant de l'appropriation des technologies du Web à celle des outils de gestion, de Vaujany et alii basent leur approche dynamique sur la définition d'une axiomatique (1.3.2). Le troisième élément nouveau est d'inciter à mobiliser différentes dimensions d'analyse pour comprendre le processus d'appropriation d'une TIC. La proposition de ré-introduire la dimension technique dans le débat, notamment à travers la prise en compte d'une « perspective rationnelle », incite à considérer l'appropriation comme un processus intégrateur de l'usage et de la conception (1.3.3).

#### 1.3.1 Des archétypes technologiques aux trajectoires appropriatives-types

Le modèle archétypique se définit comme un instrument permettant de « *modéliser les interactions organisation-technologie d'un point de vue processuel* » (De Vaujany, 2003 : 517). En effet, sa mise en mouvement introduit facilement la dynamique au raisonnement, notamment grâce à la notion de trajectoire-appropriative, définie comme « *l'enchaînement régulier d'archétypes technologiques dans le temps* » (Ibid, 2003 : 533).

Trois types de trajectoires appropriatives émergent : les trajectoires appropriatives équilibrées (1) ; improvisationnelles (2) et catalytiques (3).

- **La trajectoire équilibrée (1)**

Pour l'auteur, cette trajectoire-type traduit l'idée que « *l'innovation technique finit souvent par se dissoudre dans le système traditionnel de rôles de l'organisation* » (Ibid, 2003 : 533).

Plus concrètement, deux sous trajectoires (ou séquences archétypiques) sont envisagées pour qualifier ce type de trajectoire :

#### L'enchaînement Neutre-Perturbé-Régénéré-Neutre (N-P-R-N) :

Cette trajectoire commence par l'archétype « Neutre », ce qui sous entend un démarrage en douceur, dans le sens où « *les routines organisationnelles sont maintenues, voire renforcées* ». Puis, il y a une interruption de l'action routinière, qui déstructure le système des rôles : c'est le passage Perturbé. Il peut se concrétiser par l'arrêt de projet ou /et de processus. Cette situation débouche sur une phase d'innovation sociale, où le système des rôles évolue progressivement (état régénéré). Puis, on revient à archétype neutre, symbole du retour à des routines organisationnelles.

#### L'enchaînement Neutre-Régénéré-Neutre (N-R-N) :

Selon de Vaujany, les exemples « *illustrant la trajectoire équilibrée* » ne manquent pas dans la littérature structurationniste. D'une façon générale, ils montrent « *la difficulté des systèmes sociotechniques à franchir la porte symbolique [marquant] l'interruption de l'action routinière* ».

A travers cette sous-trajectoire (N-R-N), l'auteur constate les effets paradoxaux des usages de la technologie sur l'organisation. Suivant cette dynamique, il note que les usages peuvent contribuer « *à renforcer l'autonomie des acteurs alors que la technologie était destinée à développer le contrôle central* ». De Vaujany revient sur ses premiers travaux, notamment ceux sur les intranets. Il y montre que « *contrairement à un discours managérial fort sur le pouvoir décloisonnant des intranets, [...] la technologie n'a finalement fait que reproduire et même renforcer ces mêmes aspects du système de rôles qu'elle était censée dépasser* » (Ibid, 2003 : 522).

- **La trajectoire improvisationnelle (2)**

A l'opposé de la trajectoire équilibrée, la trajectoire improvisationnelle traduit l'idée générale que « *l'innovation technique sert de support continu à des évolutions plus ou moins majeures du système* ».

Plus précisément, cette trajectoire appropriative correspond « *à des séquences archétypiques à la fois moins stabilisées et plus diffuses que dans une dynamique équilibrée* ». La séquence d'archétypes propre à ce type de trajectoire est une succession de situations régénérées (R1-R2-R3). Ceci signifie que la technologie « *est reconstruite socialement [de façon rapide] et*



*récurrente* ». En d'autres termes, « *les utilisateurs vont modifier les paramétrages, refinaliser l'outil et changer son insertion dans le système de rôle à intervalles réguliers* » (Ibid, 2003 : 524).

- **La trajectoire catalytique (3)**

Quant à la trajectoire catalytique, elle prône le fait que « *l'innovation ne fait qu'inhiber ou accélérer des changements initiés hors champ technologique* ». Plus précisément, ce sont les usages de la technologie qui endossent ce rôle de « *catalyseur ou d'inhibiteur par rapport à des processus formés dans des champs extérieurs à la technologie* ».

Ce type de trajectoire est jugé pertinent par l'auteur, car il s'éloigne de la logique de la production-reproduction des structures sociales, sous jacentes aux deux premières trajectoires-types. Cette trajectoire permet de considérer les usages d'une technologie comme « *une catégorie d'actions, parmi beaucoup d'autres* » et d'adopter une analyse plus systémique. En d'autres termes, le changement ne vient pas directement de l'usage de la technologie, même si celui-ci s'avère être un élément déclencheur<sup>26</sup>.

Les différentes « trajectoires appropriatives » que les technologies du Web peuvent générer mettent en évidence le caractère dynamique inhérent au concept d'appropriation. En se centrant sur l'aspect processuel, De Vaujany propose une montée en généralité, en passant de la question des TIC à celles des outils de gestion.

### **1.3.2 De l'appropriation d'une TIC à celle d'un outil de gestion : vers la définition globale d'un processus d'appropriation.**

De Vaujany définit l'appropriation comme le « *processus par lequel des individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage quotidien* » (De Vaujany, 2005 : 83).

Sans remettre en cause les concepts de dualité et de flexibilité interprétative, on constate que le concept de technologie est progressivement englobé par le concept d'outil de gestion.

---

<sup>26</sup> Pour qualifier cette trajectoire appropriative type, de Vaujany explique que dans le cas de la mise en œuvre d'un intranet, « *l'outil n'a fait qu'accélérer des processus de décloisonnements initiés au moyen d'objets classiques de l'organisation [comme] le téléphone, les rencontres directes, les emails* » (Ibid, 2003 : 525).

Les technologies de l'information « *les plus diverses, progiciels, les intranets, serveurs, écrans, claviers, souris, téléphones portables, agendas électroniques* » sont définies comme des « *outils de gestion informatisés* » (Carton et alii, 2006 : 160).

Ce lien de parenté entre les problématiques liées aux TIC et celles des outils de gestion permet aux tenants de ce courant de pensée d'opérer une montée en généralité et de s'interroger sur les théories de l'appropriation.

Pour de Vaujany, le caractère processuel de l'appropriation suppose de reconnaître, en premier lieu, le principe de « *géométrie variable* » associé à tout instrument de gestion (1.3.2.1), puis de s'interroger sur la direction de l'appropriation (1.3.2.2) et de se référer à une axiomatique de l'appropriation (1.3.2.3).

### 1.3.2.1 Le principe de « *géométrie variable* »

Le glissement théorique des technologies de l'information aux outils de gestion implique un nouveau questionnement sur la définition d'un outil de gestion. Sans rentrer plus dans le détail, nous dirons que de Vaujany considère que la définition d'outil de gestion proposée par Hatchuel et Weil (1992)<sup>27</sup> correspond déjà à un stade abouti.

De Vaujany explique qu'un même élément de gestion peut être qualifié différemment en fonction des acteurs : « un même outil de gestion utilisé par une filiale pourra être pensé comme un objet de gestion pour les membres d'un siège central. L'évocation récurrente par le siège dans sa communication avec les filiales d'un outil comme le tableau de bord environnemental en restera au statut de règle de gestion faute d'être incorporé dans les pratiques quotidiennes et les systèmes de décisions formels des acteurs » (de Vaujany, 2005 : 24). Suivant cette perspective, un élément de gestion gagne au fil du temps une épaisseur géométrique<sup>28</sup>. Cette progression s'inscrit dans un « processus de régulation conjointe articulant une régulation de contrôle (celle qui, explicitement ou implicitement, vise à normaliser les usages de l'outil, à standardiser les apprentissages) et une régulation autonome qui, le plus souvent, procède d'un contournement, détournement ou d'une réinvention de


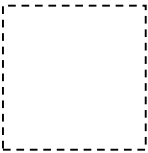
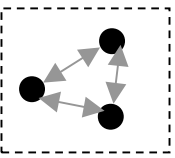
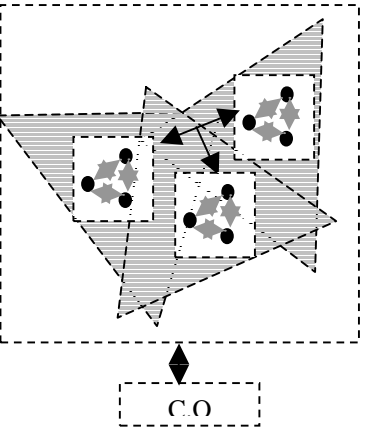
---

<sup>27</sup> Hatchuel et Weil définissent un outil de gestion comme un conglomérat singulier constitué d'un « *substrat formel* », porteur d'une « *philosophie gestionnaire* » et d'« *une vision simplifiée des relations organisationnelles* » (Hatchuel, Weil 1992 : 122-126)<sup>27</sup>.

<sup>28</sup> Pour donner de la variabilité à la géométrie d'un élément de gestion, l'auteur a recours à quatre notions clefs, empruntées à la théorie de la régulation conjointe de Jean Daniel Reynaud (1988) à savoir les objets de gestion (1), les règles de gestion (2), les outils de gestion (3) et les dispositifs de gestion (4).

l'outil, afin de le rendre propre à un usage local, de servir un enjeu socio-politique ou de se conformer à une logique identitaire.» (Grimaud, 2006 : 26)<sup>29</sup>.

Le tableau ci dessous (tableau 3) que nous proposons, introduit de la géométrie dans les différentes notions évoquées.

 <p><u>Explication graphique</u> : le point est le symbole d'un objet isolé.</p>	<p><b>Objet de gestion</b> = « une unité porteuse de sens qu'elle soit simple ou complexe », une technique, un savoir faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro sociale. L'important est qu'un objet de gestion est un support isolé dans l'organisation.</p>
 <p><u>Explication graphique</u> : nous avons opté pour représenter la règle par un carré.</p>	<p><b>Règle de gestion</b> = Discours ou pratiques internes ou externes à destination de membres de l'organisation et dont la visée est explicitement normatives.</p>
 <p><u>Explication graphique</u> : les points sont les objets, le carré en pointillé représente le système de règles ; Les flèches entre les points symbolise le caractère intégré des objets de gestion à un système plus global.</p>	<p><b>Outil de gestion</b> = « un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée (suivant des règles) dans une logique fonctionnelle ou toute autre logique d'acteur et respectant un certain nombre de règles de gestion</p>
 <p><u>Explication graphique</u> : le triangle symbolise un élément de design organisationnel ; la couleur de ce triangle représente l'intention stratégique ; les flèches représentent le caractère intégré des différents outils ; le carré global symbolise « le respect de certaines règles » ; l'abréviation C. O signifie « collectif organisé ».</p>	<p><b>Dispositif de Gestion</b> = « un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé et qui vise à intégrer les outils de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion ».</p>

**Tableau.3 Proposition de schématisation du concept de « géométrie variable ».**

<sup>29</sup> Sans rentrer plus précisément dans la présentation de la théorie de la régulation, nous dirons que, selon Jean Daniel Reynaud, il existe deux régulations qui inter-agissent dans toute action sociale : les régulations de contrôle et les régulations autonomes. Appliquées au cas des outils de gestion, De Vaujany les définit ainsi : « les régulations de contrôle correspondent à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par des parties-prenantes dominantes des dispositifs de gestion puis à leur éventuelle ré-appropriation ; les régulations autonomes désignent la façon dont les acteurs de l'organisation vont recevoir les actions de la régulation de contrôle ».

Notre schématisation met en évidence les écarts de « sens » entre un individu qui conçoit la technologie comme un simple « objet de gestion » et celui qui la considère comme « un dispositif de gestion ». En filigrane, la question concrète de la gestion de ces écarts se pose.

A la géométrie variable, s'ajoutent d'autres caractéristiques de l'appropriation.

### ***1.3.2.2 La direction et l'axiomatique de l'appropriation***

La direction de l'appropriation et les éléments axiomatiques qui la composent influent sur l'analyse.

Pour définir la direction de l'appropriation, de Vaujany pose les questions suivantes : qui s'approprie l'objet ? Et qui est à l'origine de l'élaboration de l'objet ?

Pour qualifier le « qui », De Vaujany et ses collègues se réfèrent à deux grands groupes : les communautés académiques et professionnelles. Selon les directions de l'appropriation, les problématiques sont différentes. Il distingue quatre types d'appropriation possibles : l'appropriation scientifique (1) ; formative (2) ; de « mise en acte » (3) et de « bonnes pratiques » (4) (*Ibid*, 2005 : 27).

**L'appropriation scientifique (1)** répond à la question « *comment les objets-outils de gestion développés par un ensemble d'académiques peuvent-ils être rendus propre à un usage par d'autres académiques ?* ».

**L'appropriation formative (2)** correspond à la problématique « *comment les objets-outils de gestion développés par une communauté de pratiques (Professionnels) peuvent-ils être rendus propre à un usage par une communauté académique ?* ».

**L'appropriation « mise en acte » de développements académiques (3)** conduit à s'interroger sur « *comment les objets-outils de gestion développés par des académiques ou co-produits avec une communauté de pratiques peuvent-ils être rendus propre à un usage par une autre communauté de pratiques ?* ».

**L'appropriation de « bonnes pratiques » (4)** consiste à s'interroger sur « *comment les objets-outils de gestion produits par une communauté de pratiques peuvent-ils être rendus propre à un usage par une autre communauté de pratiques ? Comment la communauté académique peut-elle faciliter ce processus ?* ».

De Vaujany et alii proposent quatre axiomes<sup>30</sup> pour définir l'appropriation d'objets et/ou d'outils de gestion. Le processus d'appropriation est avant tout « *contingent* » (Axiome 1)<sup>31</sup>, « *continu* » (Axiome 2)<sup>32</sup>, « *complexe* » (Axiome 3)<sup>33</sup>, et « *implique une certaine flexibilité instrumentale et interprétative* » (Axiome 4)<sup>34</sup>.

Le troisième élément nouveau est d'inciter à mobiliser différentes dimensions d'analyse pour comprendre le processus d'appropriation d'une TIC. Les tenants de ce courant de recherche préconisent de considérer l'appropriation comme un processus intégrateur de l'usage et de la conception.

### 1.3.3 L'appropriation comme processus intégrateur de la conception et de l'usage

Pour analyser le processus d'appropriation dans sa globalité, de Vaujany préconise de mobiliser trois « *perspectives interdépendantes (socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle)* [qui] *correspondent chacune à un statut particulier des objets de gestion et peuvent être rattachées à des points de vue d'acteurs spécifiques* » (De Vaujany et Alii., 2005 : 27).

	Nature des objets et outils de gestion.	Nature du processus d'appropriation.
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « <b>instantanée</b> »
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation, de rhétorique ou d'influence	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel et collectif qui s'inscrit dans la durée

Tableau.4 Extraits de « Trois regards sur l'appropriation » (De Vaujany et Alii, 2005 : 28).

<sup>30</sup> Suivant la définition du dictionnaire encyclopédique, « *un axiome est une proposition, posée a priori, sans démonstration, de laquelle on déduit d'autres propositions* ».

<sup>31</sup> **Axiome 1** : « *toute appropriation est une forme contingente qui articule les quatre catégories d'éléments de la perspective appropriative* » (objet de gestion ; règle de gestion ; outils de gestion ; dispositif de gestion).

<sup>32</sup> **Axiome 2** : « *l'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* ».

<sup>33</sup> **Axiome 3** : « *l'appropriation est un phénomène complexe qui nécessite l'activation de trois regards afin d'être appréhendée dans toute sa richesse* ».

<sup>34</sup> **Axiome 4** : « *tout outil et objet de gestion, conçus à distance des acteurs ou bien dans une logique de co-production, présente une certaine flexibilité instrumentale et interprétative* ».

La mobilisation de ces trois regards simultanément est le moyen d'« *appréhender l'appropriation du point de vue des concepteurs-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger [...] et de comprendre l'appropriation du point de vue des utilisateurs comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à son usage [...] et de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en acte.*» (2006 : 116).

D'une façon plus générale, de Vaujany s'interroge sur les grands prismes théoriques permettant d'expliquer l'appropriation des objets, outils et dispositifs de gestion. Il propose deux théories, qu'il nomme : la théorie de la « conception à l'usage » et la théorie de la « mise en acte ».

- **La théorie de la « conception à l'usage » :**

Ce prisme théorique considère que « *la conception d'un outil est consubstantielle à son usage* ». Le terme « *consubstantiel* » signifie selon le dictionnaire Larousse « *de même substance ; inséparable* ». Pour de Vaujany, « *c'est au fil des apprentissages, des conflits pour sa maîtrise, de la dialectique autonomie-contrôle, que l'outil prend finalement corps* ». Penser la conception et l'usage comme des éléments inséparables « *remet profondément en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement organisationnel par les objets/outils de gestion, ou du moins, suppose d'admettre qu'ils ouvrent autant à la prescription qu'à l'exploration* » (2005 :118).

De Vaujany inscrit les travaux d'Orlikowski (2000) dans cette perspective. Il justifie cela en affirmant que dans la perspective structurationniste « *l'action en particulier l'usage de l'outil de gestion, n'est qu'une instanciation de propriétés du structurel* » et que par conséquent les usages et les outils sont indissociables, confondus dans des sortes de schèmes socio-cognitifs ». (Ibid, 2005 : 119). Suivant ce raisonnement, l'outil de gestion est considéré, dans la théorie « de la conception à l'usage », comme une propriété du structurel instanciée par les gestionnaires. Tout comme la technologie, l'outil de gestion et son substrat technique n'ont pas véritablement d'extériorité par rapport aux actions des membres de l'organisation. Seul compte le schème socio-cognitif derrière l'outil de gestion.

- **La « théorie de mise en acte ».**

De Vaujany (2005) présente la seconde théorie, axée sur l'interaction entre acteurs et outils. Il la nomme « théorie de mise en acte ». L'appropriation y est présentée comme un vaste

processus interactif qui engage des prescriptions réciproques (au sens d'Hatchuel 1996). L'auteur précise que l'usage de ce second prisme théorique permet l'intégration de la conception et de l'usage dans un processus récursif et continu : « *Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, de déforment, l'interprètent. Puis un autre collectif ou les mêmes acteurs se réapproprient ensuite l'outil reconstruit, s'engageant séquentiellement dans des rapports prescripteurs-opérateurs plus ou moins forts* » (Ibid, 2005 : 119). De Vaujany affirme que le cycle de prescriptions réciproques permet à la fois la contextualisation de l'outil et son appropriation.

L'outil de gestion est considéré, dans le cas de la « théorie de la mise en acte », comme un élément qui conditionne les interactions entre les acteurs. Il a retrouvé une extériorité. L'auteur affirme que ce second prisme valorise plus « *l'acte de conception comme [quelque chose] de provisoire et itératif* ».

Autant la première théorie dite de le « conception à l'usage » est directement reliée à la théorie de la structuration, autant la seconde renvoie pour de Vaujany aux recherches réalistes critiques, notamment à travers les travaux d'Archers. Ces derniers « *valorisent un processus de transformation- reproduction du social basé sur un cycle morphogénétique intégrant un dialogue entre les structures et l'action* » (Ibid, 2005 : 120).

Tout en continuant à se focaliser sur l'usage d'une TIC, de Vaujany et alii invitent à saisir le caractère processuel de l'appropriation en s'interrogrant simultanément sur la façon dont la technologie a été créée et continue d'être améliorée à travers les interactions entre utilisation et conception. Cette suggestion traduit la nécessité de réintroduire la conception dans le débat en la considérant comme une seconde dimension d'analyse.

## Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif d'introduire la première dimension d'analyse retenue pour appréhender l'appropriation d'une TIC en entreprise, à savoir la prise en compte de l'usage pris dans son contexte.

Pour ce faire, trois grandes séries de questions ont guidé notre propos : la première a traité des outils théoriques permettant l'analyse de l'usage d'une TIC en entreprise ; la seconde a porté sur la catégorisation des acteurs –utilisateurs de TIC et la stylisation de leurs usages ; quant à la troisième, elle repose sur le dépassement d'une analyse statique des usages des TIC, débouchant sur l'introduction de la dynamique.

Privilégiées de façon croissante dans l'analyse de l'appropriation d'une TIC, les approches structurationnistes offrent un outillage théorique qui contribue à répondre à notre première question. Après une brève présentation de la théorie de la structuration (Giddens, 1977 ; Rojot, 1998) et des premiers efforts de transposition aux relations entre organisation et technologies (Barley, 1986, Orlikowski, 1992), nous nous sommes focalisés sur la Théorie de la Structuration Adaptative (TSA) (DeSanctis et Poole, 1994) et la perspective structurationniste d'Orlikowski (2000) comme prismes d'analyse. La TSA a ouvert la boîte noire de la technologie, en dévoilant son caractère équivoque. Ce modèle a montré les liens entre mode d'appropriation, contenu de la technologie, tâche exercée par l'utilisateur, environnement organisationnel et fonctionnement interne du groupe auquel il appartient. Cependant, les auteurs ne considèrent pas la technologie modifiable une fois utilisée de façon routinière. De plus, la façon dont l'organisation peut s'approprier l'esprit de la technologie et son potentiel structurel n'est pas appréhendée par les auteurs. Quant au modèle proposé par Orlikowski (2000), il affiche une double ambition : analyser l'usage réel que les utilisateurs font d'une technologie donnée et savoir si, à travers les usages de l'outil, nous assistons à une évolution ou un renforcement des structures de l'organisation. Pour appréhender l'usage réel, l'auteur emprunte à Weick (1979) le concept de l'*enactment* qui met l'accent sur l'action de l'utilisateur. Même si des ambiguïtés demeurent autour du rôle attribué aux concepteurs et du lien entre les transformations techniques de la technologie et celles des usages, nous retiendrons la perspective d'Orlikowski car elle permet une analyse fine de l'usage réel de la technologie, à partir de la construction récursive des acteurs dans leur interaction avec la technologie.



La question de la singularité des usages des TIC a ensuite été traitée à partir de la stylisation des comportements des utilisateurs des TIC. Certaines études montrent qu'au delà du contexte, se dessinent des archétypes, des rapports génériques entre l'individu et la TIC. Ainsi, des correspondances peuvent s'établir entre les « *utilitaristes* » (d'Iribarne, Tchobanian, 2001) et les « *essentiels* » (Hussenot 2008) qui tous deux ont un rapport à la fois administratif et fonctionnel à la TIC sans plus d'excès ; ou encore entre les « *stratèges* » (d'Iribarne, Tchobanian, 2001) et ceux qui considèrent la TIC essentiellement comme « *un outil d'influence et de valorisation* » (de Vaujany, 1999). Ces typologies offrent un éventail de comportements et d'usages face aux TIC, à partir de quoi le chercheur pourra se positionner soit pour renforcer ces archétypes, soit pour en rajouter des nouveaux.

Nos deux premières questions ont porté sur la compréhension des usages des TIC à un temps (t). Reste à s'interroger sur leurs évolutions au cours du temps. Cet élément pousse à attribuer au concept d'appropriation une dimension dynamique.

A ce sujet, notre intérêt s'est porté sur les travaux de (de) Vaujany (2005 ; 2006). Pour prendre en compte le caractère dynamique inhérent au concept d'appropriation, l'auteur opère un glissement théorique autour de la définition de ce concept et base son approche dynamique sur la définition d'une axiomatique. Puis, il met en mouvement des archétypes, ce qui lui permet d'établir des « *trajectoires appropriative type* ». En dernier lieu, il incite à mobiliser différentes dimensions d'analyse pour comprendre le phénomène d'appropriation d'une TIC, qu'il considère, avant tout, comme un outil de gestion informatisé (Carton, De Vaujany, Perez, Romeyer, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006). Il propose, entre autre, de réintroduire la dimension technique dans le débat, à l'aide d'une perspective « *rationnelle* » de l'appropriation. D'une façon générale, s'impose l'idée que la clef de la compréhension de la dynamique d'appropriation d'une TIC réside dans une articulation théorique entre l'usage et la conception.

En somme, la prise en compte de l'utilisateur et de son enactment de la technologie demeure une dimension d'analyse incontournable pour comprendre ce qu'est la dynamique d'appropriation d'une TIC, mais elle ne peut pas être l'unique élément explicatif. S'ajoute une seconde dimension d'analyse prenant en compte la conception.

## **Chapitre 2 : Analyser l'appropriation d'une TIC en entreprise : l'articulation entre usage et conception.**

### **INTRODUCTION**

Comprendre la dynamique d'appropriation à partir de l'articulation entre usage et conception suppose d'envisager les dynamiques récursives de l'usage sur le processus de conception (Walsham, 1997 ; Munir et Jones, 2004 ; Hussenot 2008). Cette articulation entre usage et conception est appréhendée à partir des catégories d'acteurs, c'est-à-dire au travers des liens entre l'utilisateur et le concepteur.

D'une façon générale, la prise en compte de la conception dans l'analyse implique de rentrer dans l'univers des concepteurs et de s'interroger sur les mécanismes propres du processus de création. Le propos de ce chapitre sera structuré autour de trois angles d'analyse : le premier est centré sur la compréhension de ce qu'est la conception ; le second renvoie aux relations entre concepteur et utilisateur ; et le troisième s'attache aux difficultés opérationnelles et aux spécificités théoriques que l'articulation entre usage et conception entraîne.

La première interrogation (2.1) porte sur la conception : comment appréhender le processus de conception ? Y-a-t-il des formes de coopération particulières aux activités de conception ? La conception d'une TIC a-t-elle une singularité ou non ? La littérature offre plusieurs pistes théoriques pour appréhender ces questions. Nous nous attarderons, en premier lieu, sur les éléments théoriques qui permettent de définir la conception à travers les activités et les situations qu'elle génère (Midler, 1996). A partir de ces définitions, nous nous focaliserons sur les outils d'analyse qui permettent d'appréhender les mécanismes internes au phénomène de conception. Suivant cette idée, nous présenterons la perspective développée par Hatchuel (1994, 1996). Basée sur la notion de « prescriptions réciproques », elle s'attache à analyser le processus de conception collective, en mettant l'accent sur les dynamiques de coordination entre concepteurs. Enfin, nous reviendrons sur la question précise de la conception d'une TIC.

A ce sujet, nous verrons que la théorie de l'acteur – réseau (Callon, 1986, 2006; Akrich, Callon et Latour, 1988a, 1988b) est considérée, par les chercheurs en SI, comme le courant dominant dans l'étude du processus de création de système interactif.

Le second angle d'analyse (2.2) renvoie aux liens entre concepteurs et utilisateurs et se traduit par les questions suivantes : pourquoi vouloir intégrer l'utilisateur dans le processus de conception d'une TIC ? Comment y parvenir ? Quelles sont les approches méthodologiques et théoriques à privilégier ?

Les travaux menés en SI sur l'engagement des utilisateurs<sup>35</sup> constituent une première réponse à ces interrogations. Ils reposent sur l'hypothèse centrale que l'intégration de l'utilisateur dans la conception d'une technologie permet *in fine* une meilleure appropriation de celle-ci. Nous reviendrons plus en détail sur les raisons et les avantages qui ont poussé les concepteurs à vouloir inclure les utilisateurs dans l'acte de création, puis sur les différentes méthodologies préconisées. Pour lier l'usage et la conception, certains auteurs proposent d'articuler deux théories : la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la conception et la théorie de la structuration pour l'usage. Néanmoins, les applications concrètes d'intégration de l'utilisateur au processus de conception suivant ce cadre théorique présentent certaines limites.

Notre démarche critique (2.3) à l'encontre de ces approches peut se traduire par ces questions : y-a-t-il des particularités opérationnelles et théoriques à la participation de l'utilisateur au processus de conception ? Et d'une façon plus large à l'articulation entre usage et conception ? Si oui, d'autres voies théoriques sont-elles envisageables ?

---

<sup>35</sup> le terme anglo-saxon utilisé est « *User Involvement* ».

## **2.1 Appréhender le processus de conception : de la conception collective à celle d'une TIC.**

Les questions liées aux activités de conception se trouvent au centre des réflexions actuelles sur l'entreprise, autant dans les milieux académiques que dans les firmes (Midler, 1996).

Pour comprendre ce qu'est la conception, nous proposons d'aborder en premier lieu la conception à un niveau global, c'est-à-dire déconnectée de la création d'une TIC. Pour ce faire, nous aborderons les travaux de Midler (2.1.1) qui permettent de caractériser à la fois l'activité et la situation de conception. Dans l'analyse du processus de conception, l'approche d'Hatchuel basée sur les évolutions du « *rapport de prescription* » (2.1.2) replace l'action des individus au cœur de la conception. Dans le cas de conception d'une TIC, nous analyserons les principes de bases de la théorie de l'acteur-réseau (2.1.3), cadre d'analyse privilégié par la communauté de chercheurs en SI.

### **2.1.1 La conception à partir des activités et des situations générées spécifiques.**

Les questions relatives à la conception sont traditionnellement appréhendées en sciences de gestion à partir de la problématique de la performance des processus de création, à savoir comment concevoir plus vite, moins cher, et dans des bonnes conditions de qualité. Suivant cette perspective, le chercheur va s'interroger sur ce qui se passe dans la sphère des concepteurs et, plus précisément, sur les formes de coordination collective que nécessitent ces processus de conception.

A ce sujet, on peut citer les différents travaux menés au Centre de Recherche de Gestion de l'Ecole Polytechnique (Midler, 1993 ; Moisdon, 1997 ; Benghozi, 1990). A la question des particularités de l'activité et de la situation de conception, Midler propose des éléments de réflexion à travers ses définitions de l'activité (2.1.1.1) et de la situation de conception (2.1.1.2).

### 2.1.1.1 Trois constats concernant l'activité de conception

Midler a mené des recherches sur la définition de la conception. Il aboutit à trois constats : la spécificité des formes de coordination ; les différentes formes d'organisation selon le secteur d'activité et le type d'institution ; l'apparition de formes hybride de méthodes.

- **La spécificité des formes de coordination :** l'activité de conception « *présente des spécificités et requiert des formes de coordination adaptées, différentes de celles qui s'avèrent efficaces pour régler l'activité de production ou d'échange de produits existants* » (Midler, 1996 : 63).
- **Les différences de formes d'organisation en fonction de la section et du type d'institution :** l'analyse historique de l'organisation des activités de conception montre des évolutions différentes selon les secteurs d'activité et les institutions dans lesquels ils se déroulent (privé/public). En prenant appui sur des exemples concrets (Programme Apollo, Twingo...), Midler veut montrer que chaque processus de conception s'inscrit dans « *des histoires professionnelles différentes où les tâches de conception, les instrumentations et le rôle des différents acteurs intervenant varient* » (Midler, 1996 : 64).
- **Le caractère hybride des dynamiques de conception :** Midler souligne que « *les dynamiques [de conception] en cours s'appuient largement sur les échanges entre les différentes traditions d'organisation de la conception* » (Midler, 1996 : 64). Aussi, arrive-t-on, selon l'auteur, à des formes d'hybridation comme le cas où le secteur automobile va reprendre des méthodes de conception propres au secteur du BTP. Suivant une logique de « *benchmarking* », on reconnaît là la volonté d'appliquer les bonnes méthodes repérées dans d'autres secteurs.

### 2.1.1.2 Les situations de conception.

Afin de mieux comprendre les activités de conception, Midler (1996) s'interroge sur la définition à donner à une *situation de conception* et propose six éléments pour la caractériser.

Une situation de conception est « *une heuristique tendue par une finalité globale* » :

En se référant aux travaux fondateurs de Simon, qui définit les sciences de la conception en opposition aux sciences naturelles<sup>36</sup>, Midler met en avant que la démarche de conception est basée avant tout sur la construction et l'affirmation d'une finalité. Il oppose cette logique inhérente à la situation de conception à celle « *du spécialiste, dont l'action est d'abord définie par un champ d'expertise et de méthodes* » (Ibid, 1996 : 65).

La conception est « *une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques* » : loin de l'image d'Épinal du génial inventeur solitaire, la conception, quelque soit l'objet créé, est un acte collectif. Par conséquent, « *il faut que tous ces acteurs puissent dialoguer, débattre de leur différences, que les conflits entre les points de vue soient explicités pour qu'ils soient résolus* » (Ibid, 1996 : 66). La situation de conception est, alors, définie par l'auteur comme un « *contexte de communication élargie et de négociation entre des logiques hétérogènes* », dont la réussite va dépendre, en partie, de la qualité de ces multiples échanges.

La prise en compte de l'incertitude : ce point caractérise également le paradoxe inhérent à une logique de projet. Le paradoxe vient du fait que « *la conception est un processus de résolution de problèmes souvent inconnus au départ, ce qui conduit à de l'incertitude quant à l'objectif même du processus ; [ensuite] du fait de l'appartenance des acteurs de la conception à des mondes différents, la confiance n'est souvent pas instaurée et donc les intérêts ne sont pas nécessairement partagés* » (Pascal, 2006 : 182).

« La temporalité des situations de conception : convergence et irréversibilité » : Midler explique que « *la temporalité des situations de conception s'inscrit dans un temps historiquement situé et borné entre le début et la fin annoncée du projet* ». Suivant cette logique, l'auteur note au début de la phase de conception un fort degré de liberté d'action des acteurs sur le projet de conception. Au fil du temps, le projet évolue : on sait avec plus de précision ce qu'on veut construire, pour qui, et dans quel but. Par conséquent, l'auteur souligne que, plus le niveau de connaissances sur le projet de conception est important, moins la marge de manœuvre des concepteurs est importante. Ceci pousse l'auteur à employer le terme « *irréversible* ». Comme le souligne Garel (2003), la conduite d'un projet consiste à

---

<sup>36</sup> Midler explique que Simon (1991) a « défini les sciences de la conception par leur intérêt pour les objets « artificiels », ceux qui devraient être pour répondre à des buts, par opposition aux sciences naturelles, qui cherchent à comprendre les lois des objets qui existent dans la nature ». (Midler, 1996 : 65).

faire des choix. Ces choix de conception, même s'ils demandent un temps de réflexion, une fois validés, orientent le processus de conception de façon quasi définitive.

Le caractère unique et singulier de chaque situation de conception : pour Midler, la singularité de la situation de la conception est à comprendre en comparaison avec les autres activités d'une organisation. Le caractère unique et singulier renvoie aux différentes structures-types de projet<sup>37</sup> (Garel, 2003). Par exemple, dans le cas d'un modèle de projet dit « sorti », les équipes sont sorties de leurs directions fonctionnelles le temps du projet. Il y a alors création d'une situation particulière qui « *permet de trouver un compromis là où l'affirmation des règles universelles fondatrices des identités professionnelles dégénérerait en conflits frontaux de logiques : c'est parce qu'on est dans un cas particulier que l'on peut trouver plus facilement un arrangement* » (Midler, 1996 : 68).

L'espace de la conception est « ouvert et fluctuant » : comme nous l'avons dit précédemment, les activités de conception ne doivent pas être isolées, mais en lien avec un contexte, en interaction avec les autres départements d'une organisation pour le cas d'une conception in situ.

Cependant, Midler ne s'interroge pas sur l'évolution possible des activités et situations de conception dans le temps. De ce fait, il ne donne pas véritablement d'outils d'analyse permettant de comprendre les dynamiques internes qui s'opèrent au sein de la sphère des concepteurs et garantissent *in fine* l'acte de création. Les propositions théoriques faites par Hatchuel (1994, 1996) permettront de répondre à cela.

---

<sup>37</sup> Il existe différentes structures –types de projets (modèle de projet « sorti », modèle de la facilitation ; modèle de la coordination ; le modèle matriciel). Nous ne rentrerons pas dans le détail, nous renvoyons le lecteur aux travaux de Garel (2003) et Asquin et Alii (2005).

## 2.1.2 La définition du processus de conception à partir du rapport de prescriptions entre acteurs

Parmi les recherches menées par Hatchuel (1994, 1996), notre intérêt se porte sur ses réflexions concernant le processus de conception collective. Reposant sur la notion de rapport de prescription réciproque, les bases théoriques proposées par Hatchuel apportent des éclairages originaux, qui conduisent à placer les dynamiques de coopération entre concepteurs au cœur du phénomène de création.

Nous présenterons la pensée de l'auteur en quatre points : le premier point sera consacré aux bases de sa théorie de la conception collective (2.1.2.1) ; nous expliquerons ensuite la notion du rapport de prescription réciproque (2.1.2.2) ; puis, nous aborderons les raisons qui ont poussé certains auteurs à mobiliser la pensée d'Hatchuel pour comprendre l'appropriation des outils de gestion (2.1.2.3). En dernier lieu, en prenant appui sur les indications fournies par Hatchuel, nous proposerons une modélisation de la dynamique de coopération entre concepteurs (2.1.2.4).

### 2.1.2.1 Les bases de la théorie de la conception collective.

L'ambition d'Hatchuel (1996) est de s'interroger sur ce qui est nécessaire aux processus de conception.

Selon l'auteur, la complexité à comprendre ces processus est visible rien qu'à la multiplication des métaphores suscitées, que se soit l'image du tourbillon, ou encore celle de l'hélice ou du tire-bouchon. Toutes ces images renvoient à la « *difficulté à rendre compte des processus [de conception] par un cadre théorique adéquat* » (Hatchuel, 1996 :116).

Dans un premier temps, l'auteur affirme que les principes de conception collective ne peuvent se comprendre sans imaginer un lien avec la coopération entre les individus. Concevoir à plusieurs repose sur un principe de coordination singulier qu'Hatchuel nomme « *prescription-réciproque* », et qu'il considère à la base d'une théorie de la conception collective plus générale.



Hatchuel fait reposer sa théorie sur trois éléments clefs : « *l'évolution des prescriptions et des modes de coopération ; la structuration du processus de conception par les modes de validation et la réversibilité des rapports de prescription* » (Hatchuel, 1996 :119).

Plus précisément, il répond à la question posée à travers deux propositions théoriques, complétées par l'énoncé de caractéristiques principales des processus de conception (Ibid, 1996 : 116-117).

Les deux propositions théoriques sont énoncées pour qualifier le processus de conception.

- La première concerne la dynamique de coopération. A ce sujet, l'auteur affirme que la forme de coopération entre les individus, inclus dans un processus de conception, se démarque des autres formes de coopérations possibles et se nomme « *rapport de prescriptions réciproques* ». Hatchuel pose, ainsi, cette notion comme le principe de base du processus de conception.
- La seconde hypothèse de l'auteur est la prise en compte de la variabilité du processus de conception dans le temps. Celle-ci induit une transformation de la nature et du contenu des rapports de prescription. On est dans une dynamique où par définition rien n'est figé.

A ces principes, s'ajoute l'énoncé des quatre principales caractéristiques des processus de conception :

1. La présence à l'origine du processus de conception d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs, adossant le rôle de « *prescripteur initial* » ;
2. La mobilisation des acteurs disposant de savoirs différents ;
3. Les transformations des prescriptions faibles en prescriptions de plus en plus fortes<sup>38</sup>.
4. La difficulté de prédire exactement *ad hoc* les savoirs nécessaires et la liste des acteurs à mobiliser au cours du processus de conception.

Hatchuel défend l'idée que les modèles de coopération doivent changer en fonction des différentes phases du processus de conception. En effet, il est certain que « *le passage progressif de prescriptions faibles à des prescriptions de plus en plus fortes modifie*

---

<sup>38</sup> Hatchuel se réfère, ici, de façon implicite au graphe proposé par Midler concernant la spécificité des activités de conception et de la logique de projet. Il s'agit des courbes inversées entre le degré de liberté et le degré de connaissance (Midler, 1993).

*complètement l'autonomie des acteurs, leurs relations, et les acteurs eux-mêmes* » (Hatchuel, 1996 :117).

Force est de constater que la notion de rapport de « *prescription réciproque* » est l'élément central de la pensée de l'auteur. Reste à répondre aux questions suivantes : comment Hatchuel parvient-il à construire cette notion ? Et comment parvient-il à introduire l'idée de variabilité du processus de conception au cours du temps ?

### 2.1.2.2 La définition de la notion du « *rapport de prescription réciproque* ».

Pour comprendre la notion de « *rapport de prescription réciproque* », il faut s'interroger en premier lieu sur la signification du « *rapport de prescription* ».

- **Les origines de la notion de « *rapport de prescription* » : le lien fort avec la notion d' « *apprentissages croisés* »**

Avant de poser les bases d'une théorie de la conception collective, Hatchuel s'est dans un premier temps intéressé aux interactions entre concepteurs et opérateurs et à la question de l'apprentissage (Hatchuel, 1994).

D'une façon générale, l'auteur remet en cause la courbe d'apprentissage traditionnelle, basée sur la relation entre mémorisation-assimilation-routinisation des prescriptions. Il juge ce schéma de pensée « *simple* » car deux grandes réalités y sont absentes. La première concerne l'absence de prise en compte de la créativité de l'opérateur de l'objet créé. En effet, celui-ci construit un savoir nouveau, à travers son usage. Le second élément absent du raisonnement est « *l'existence d'un double apprentissage* » entre les concepteurs et les opérateurs, qui débouche sur la notion d' « *apprentissages croisés* ».

Cette notion signifie que le concepteur apprend de l'opérateur et inversement. Cette dynamique d'interaction est supposée efficiente. Ces apprentissages répondent à des prescriptions. Plus précisément, Hatchuel définit la prescription comme l'hypothèse faite par le concepteur sur la méthode d'exécution que l'opérateur va adopter pour apprendre à manipuler l'objet. Suivant cette pensée, si l'hypothèse du concepteur est validée, alors l'opérateur a acquis un nouveau savoir. Par conséquent, l'opérateur aura appris du concepteur. De même, le concepteur aura été obligé d'apprendre de l'opérateur pour être capable de formuler une prescription qui ait des chances de conduire à un « *apprentissage réussi* ».

Hatchuel souligne les difficultés inhérentes à ce double apprentissage. Dans le cas où l'apprentissage n'est pas au rendez-vous, il y a crise du système : celle-ci peut venir soit du concepteur, soit de l'utilisateur. D'une façon générale, la crise de l'un impacte l'autre et aboutit au même résultat : l'échec de l'apprentissage de l'objet proposé.

Dans le cas d'une crise de l'opérateur, Hatchuel explique que l'issue va dépendre de la façon dont le concepteur va analyser l'apprentissage de l'opérateur et reconnaître les obstacles de celui-ci par rapport à sa propre prescription. Dans ce cas-là, Hatchuel souligne que ce sont les capacités des concepteurs à reconnaître leurs propres erreurs de prescription qui sont en jeu.

Dans le cas d'une crise du concepteur, Hatchuel explique que celle-ci est perceptive à travers la crise de l'opérateur. L'utilisateur ne s'est pas approprié l'objet, car la prescription du concepteur ne correspondait pas à son mode d'apprentissage. Par ailleurs, l'auteur souligne que la crise du concepteur peut être parfois plus délicate à saisir car l'opérateur, dans une logique de performance, peut réajuster tout seul les difficultés de prescription.

Ces crises sont à la base de la récursivité des interactions entre ces deux acteurs. Hatchuel continue sa démonstration et défend l'idée que la force de la prescription a un impact sur les formes d'apprentissage.

- **Le lien entre la force de la prescription et l'apprentissage.**

Hatchuel s'attache à montrer que lorsque le cadre de rapport de prescription s'amenuise c'est-à-dire quand la prescription du concepteur est faible, alors l'opérateur va avoir plus de marge de manœuvre. L'apprentissage s'oriente plus en fonction de la stratégie de l'opérateur qu'en fonction de la prescription initiale du concepteur.

Le regard nouveau que pose Hatchuel sur « *le concept d'apprentissage collectif permet de retrouver des perspectives parfois oubliées en gestion et d'éclairer les évolutions actuelles des rapports de prescription et des activités de conception* » (Hatchuel, 1994 : 109).

En résumé, l'auteur propose d'appréhender le concept d'apprentissage à partir de deux dimensions : la première concerne le « *régime de coordination entre acteurs* » ; la seconde porte sur « *le processus de formation des acteurs* ». Celui-ci prend différentes formes en fonction de la variété des savoirs produits dans l'entreprise et de la construction des acteurs (Hatchuel, 1994 : 109).

Hatchuel conclut en envisageant deux grandes rationalisations contemporaines, porteuses de progrès qui s'appuient sur des formes d'apprentissages collectifs : la reconstruction d'une

ingénierie de la conception ; la mise en place d'autonomies qui favorisent les apprentissages croisés.

Derrière la première rationalisation, se cachent les évolutions de la gestion de la conception et des liens entre concepteur et utilisateur. Hatchuel écrit, à ce propos, que « *les activités de conception sont des lieux de l'innovation et de la codification des activités de la firme ; elles sont au cœur des processus d'apprentissage collectif et sont elle-mêmes fortement dépendantes des apprentissages possibles des autres acteurs (utilisateurs, producteurs). Il y a l'émergence d'une ingénierie capable de concevoir des produits ou des systèmes techniques respectant et favorisant les apprentissages propres à chaque utilisateur* » (Hatchuel, 1994 : 119). Suivant cette idée, il faut s'intéresser à « *la formation des concepteurs, à leurs savoirs et à leurs interactions* ». Et derrière la seconde rationalisation, se dessine peu à peu le concept de « *prescription réciproque* ».

L'émergence d'une nouvelle « *ingénierie de la conception* » conduit l'auteur à se détourner du rapport entre concepteur/opérateur pour se centrer sur l'univers des « concepteurs ».

Pour Hatchuel, la présence de différents concepteurs en scène peut avoir un effet sur le cadre de rapport de prescription et par extension sur le processus de conception. La question du relâchement du cadre de rapport de prescription (prescription faible) incite le chercheur à s'intéresser aux dynamiques internes de coopération au sein des concepteurs et de leur impact sur le processus de conception.

- **La notion de « prescriptions réciproques » comme un rapport d'équilibre entre concepteurs.**

Quand il y a différents concepteurs, le rapport de prescription s'amenuise. Chaque acteur-concepteur a « *un espace de prescription qui lui est propre dont il a défini les modalités* » (Hatchuel, 1994). Sauf qu'entre ces différents acteurs-concepteurs, se définit un rapport de prescriptions réciproques. Le maître mot pour garantir le bon déroulement créatif est, alors, le respect de ces prescriptions.

En d'autres termes, la notion de « *prescriptions réciproques* » s'apparente à un état d'équilibre entre les différents concepteurs, qui favorise les interactions entre eux, les encadre tout en évitant les crises. Hatchuel met l'accent sur le double apprentissage perceptible à travers cette coopération par l'interaction. Plus précisément, il définit la notion de

« *prescriptions réciproques* » en expliquant que chaque concepteur s'efforce « *de produire les connaissances qui lui permettent d'atteindre ses propres objectifs tout en respectant les prescriptions* » des autres concepteurs (Hatchuel, 1994 : 115).

La notion de « *prescriptions réciproques* » se résume par les deux éléments suivants : le fait de créer du savoir (lequel dépend du type d'acteur<sup>39</sup>) et le fait que la création de ce savoir s'imbrique dans un collectif pour y prendre son sens.

L'auteur ne nie pas la fragilité de ce principe de coopération. En effet, il souligne que celui-ci repose sur le « *pari implicite* » d'une « *compatibilité et [d'une] efficacité croisées* » entre les différents acteurs-concepteurs en scène.

Il insiste sur le fait que « *les modalités d'interaction entre concepteurs vont de ce fait jouer un rôle crucial dans le processus [de conception] puisqu'elles vont permettre de vérifier l'existence de dérives ou l'obsolescence de certaines prescriptions* » (Hatchuel, 1994 : 115).

Comme le processus de conception peut mobiliser toute « *la palette des rapports de prescription* », des crises de la coopération (venant du concepteur ou de l'utilisateur) se produisent.

Pour limiter leurs apparitions, Hatchuel préconise « *la mise en oeuvre d'un processus de validation* ». Il juge celui-ci comme « *stratégique [car il est] le meilleur moyen pour fonder les savoirs disponibles, analyser les rapports de prescription et le garant de la survie de la coopération au cours du processus* » (Hatchuel, 1996 :117).

Il est clair que ces validations permettent le maintien des apprentissages croisés entre les acteurs et contrôlent le passage progressif des prescriptions faibles aux prescriptions fortes.

Cette évolution conduit Hatchuel à noter « *la réversibilité du rapport de prescription comme un élément véritablement spécifique au processus de conception* » (Hatchuel, 1996 :118). Elle est le signe de l'intensité et de la difficulté des apprentissages croisés qui s'effectuent au cours du processus.

Dans les premières phases du projet, chaque acteur peut encore tenter d'infléchir les apprentissages de ses partenaires. Mais après un certain nombre de décisions-clefs, les inflexions sont plus difficiles<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Nous ne développerons pas cet aspect du travail de l'auteur. Nous invitons le lecteur à se rapporter aux travaux réalisés avec Weil dans l'ouvrage l'expert et le système (Hatchuel et Weil, 1992). Hatchuel y définit trois formes de savoir : le savoir-faire basé sur une logique d'accumulation et de foisonnement ; le savoir-comprendre basé sur des efforts de mémoire et une logique de l'énigme dans l'incertain ; le savoir-combiner qui repose sur l'art du compromis et de la négociation.

Ces dernières années, certains chercheurs opèrent un glissement théorique en reprenant l'approche d'Hatchuel pour éclairer le phénomène d'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005 ; 2006). Ces auteurs défendent l'idée que la théorie de la conception collective remplace l'action prise dans son contexte organisationnel au cœur du phénomène de conception et d'appropriation.

### ***2.1.2.3 De la théorie de la « conception collective » à la théorie de la « mise en acte » : un glissement théorique de l'apprentissage à l'appropriation***

Hatchuel parle de l'appropriation, comme du parent pauvre de l'apprentissage, car privée de la question du savoir. Il nous semble que ces dernières générations de recherche structurationniste ont avancées sur ce point<sup>41</sup>.

De Vaujany (2005, 2006) reprendra le cadre théorique d'Hatchuel qu'il place dans les théories de « *mise en acte* » pour comprendre le phénomène de l'appropriation<sup>42</sup> d'outils de gestion. Ainsi, il opère un glissement théorique du concept d'apprentissage, dont traite Hatchuel, au concept d'appropriation. De même, on note un second glissement implicite : de l'opérateur, on passe à l'utilisateur.

De Vaujany a proposé d'appréhender le phénomène d'appropriation en adoptant en même temps trois perspectives : une perspective rationnelle, socio-politique et cognitive. La prise en compte de la dimension cognitive est une réponse à la faiblesse qu'Hatchuel attribuait au concept d'appropriation et permet par conséquent un glissement théorique d'un terme à l'autre.

Par ailleurs, de Vaujany semble faire un second glissement en ne limitant pas l'application du principe de « *prescriptions réciproques* » au rapport entre concepteurs, mais également aux rapports entre l'utilisateur et l'outil ou entre les utilisateurs : « *Dans la perspective de la théorie de la mise en acte, l'outil de gestion retrouve une certaine extériorité...il précède l'action et peut engager une spirale de prescriptions réciproques entre utilisateurs et l'outil ou bien les utilisateurs au temps (t) et ceux au temps (t+n)* » (De Vaujany, 2006 : 121).

---

<sup>40</sup>Plus précisément, Hatchuel note que le début d'un processus de conception est marqué « *par un mode de coopération spécifique, celui de coopération horizontale entre métiers distincts (et niveaux hiérarchiques) ; par la multiplicité des prescriptions faibles ; le caractère provisoire des questions et des réponses ; la multiplicité des savoirs à mobiliser* » (Hatchuel, 1996 : 118). L'auteur est en accord avec la pensée de Midler, développée précédemment.

<sup>41</sup>Renvoi à la fin du chapitre 1.

<sup>42</sup>Nous renvoyons le lecteur au passage consacré aux travaux de (de) Vaujany dans le chapitre 1.

De même, nous sommes passés de « *l'opérateur* » à « *l'utilisateur* ». Ceci renvoi, selon nous, à l'évolution épistémologique du champ IHM<sup>43</sup>, où de l'opérateur centré sur sa tâche, on est passé à l'utilisateur comme « *un acteur situé et incarné* » (Bobillier-Chaumon et Alii, 2001).

Cependant, de Vaujany, comme Hatchuel, n'a pas proposé de modélisation de la dynamique de conception suivant le principe de « *prescription réciproque* » même si les bases ont été posées. Un effort de schématisation pourrait rendre ce cadre d'analyse plus facilement mobilisable. C'est ce que nous proposons de faire.

#### ***2.1.2.4 Proposition de schématisation de la dynamique de coopération entre concepteurs à partir du concept de « prescription réciproque ».***

Hatchuel a posé les bases de ce qu'il appelle le « *premier modèle des processus de conception en reprenant la notion de rapport de prescription* » (Hatchuel, 1996 :116) sans vraiment schématiser la dynamique de coordination entre concepteurs. Nous avons tenté de remédier à ce point en suivant les indications laissées par l'auteur.

En effet, Hatchuel explique que cette dynamique, basée sur une coordination horizontale entre concepteurs, aboutit à « *la forme la plus emblématique de l'apprentissage organisationnel puisque le système de relation entre concepteurs tend à suivre de manière fine l'entrecroisement des logiques d'apprentissage* ».

Hatchuel donne des pistes pour comprendre ce principe de coopération qui répond, selon lui, à la fois à une logique de planification et à une logique d'apprentissage. Trois grandes étapes sont énoncées (Hatchuel, 1994 : 115) :

- « *L'accord initial s'effectue sur une modélisation des objectifs possibles et sur un ensemble de prescriptions réciproques considérées a priori comme compatibles* ».
- Ce cadre définit « *à chacun un espace d'exploration et de recherche et une temporalité d'action marquée par des rendez-vous qui sont autant d'épreuves de compatibilité et de vérité (essais, prototypes...) sur les apprentissages effectués. Chacune de ces interactions reconstitue les connaissances partagées par les concepteurs* ».

---

<sup>43</sup> Interface Human Management (IHM).

-Le processus doit « à la fois respecter les durées nécessaires à chaque apprentissage, mais chaque épreuve de vérité peut rendre caduque la conception initiale et relancer tout ou partie du processus de prescriptions réciproques ».

A partir de ces indications, nous avons construit le schéma ci-dessous pour caractériser la dynamique de coopération entre concepteurs (Guiderdoni, 2005a : 187).

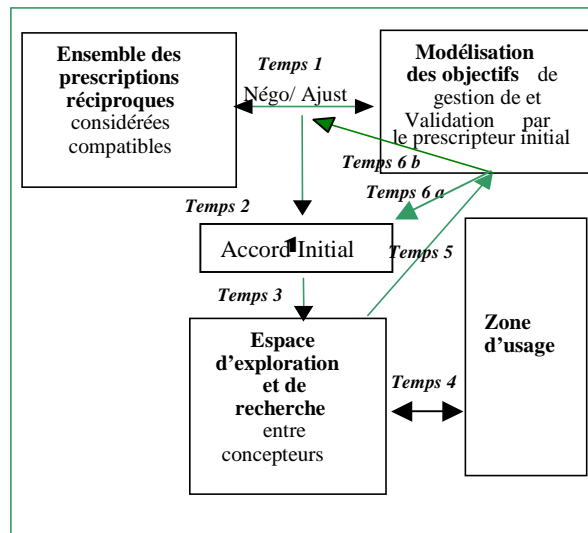


figure 8. Proposition de schématisation de la dynamique de coopération entre concepteurs

La figure ci-dessus comporte cinq encadrés reliés les uns aux autres, dont les interactions sont inscrites dans le temps :

- L'« **Ensemble des prescriptions réciproques considérées comme compatibles** » renvoie au travail important de mise en commun des différents objectifs de chaque concepteur et de la faisabilité technique. Ceci suppose une négociation entre les différents concepteurs pour trouver le « deal » de départ que chacun devra respecter.
- L'encadré « **Modélisation des objectifs de gestion et validation par le prescripteur initial** » est à l'origine de la demande de conception (il peut s'agir d'un client externe, un client interne, le chef de projet...). Il fixe les objectifs de la conception et valide les différentes phases.



**Temps 1 :**

Les interactions entre l'encadré « **Ensemble des prescriptions réciproques** » et celui de la « **Modélisation des objectifs...** » sont caractérisées par une double flèche, symbolisant les allers/retours nécessaires à la négociation et à l'ajustement entre ce que veut le « *prescripteur initial* » et ce que peuvent bâtir les différents concepteurs en fonction des ressources (moyens et compétences) dont ils disposent. C'est la formulation du prescripteur initial qui va générer les échanges entre concepteurs pour parvenir à l'ensemble de prescriptions réciproques. L'ensemble de ces interactions s'inscrit dans une temporalité, symbolisée par le temps (1).

La bulle « **Accord Initial** » correspond à une entente trouvée entre les objectifs formulés par le prescripteur initial et l'ensemble des prescriptions réciproques compatibles entre concepteurs. Cet accord initial est lié directement à la phase de négociation et d'ajustement du temps (1) et est reliée à celle-ci par une simple flèche.

**Temps 2 :**

Cette seconde étape a également sa propre temporalité : le temps (2), qui est plus ou moins long en fonction de la forme de l'accord<sup>44</sup>. Cela dépendra de la situation de conception offerte par le contexte.

L'« **Espace d'exploration et de recherche entre concepteurs** » correspond au démarrage concret de la phase d'exploration et de recherche propre à toute activité de création. Cet espace correspond à la mise en commun des différents espaces de recherche propres à chaque concepteur.

**Temps 3 :**

C'est le passage de l'accord initial au démarrage concret des activités de recherche. Celui-ci peut être différent selon l'intervention des différents concepteurs.

La bulle « **Zone d'usage** » correspond à la mise en production de l'objet créé. Cela peut ou non être considéré comme une zone de test. Dans tous les cas, cette zone permet une confrontation directe entre l'objet créé et les utilisateurs finaux.

**Temps 4 :**

Nous supposons d'intenses interactions entre la « *zone d'usage* » et « l'espace d'exploration et de recherche », symbolisées par une double flèche. Tout comme la phase associée au temps

---

<sup>44</sup> L'accord initial peut prendre la forme d'un accord tacite oral ou peut faire l'objet d'un véritable contrat, ce qui peut allonger le temps de négociation.

(1), cette étape est marquée par des phases de négociation et d'ajustement. On peut très bien imaginer que l'intégration de l'utilisateur final, préconisée par les recherches en SI, se situe à cet endroit précis.

La nature des ajustements que les concepteurs sont amenés à réaliser pour répondre aux réactions éventuelles des utilisateurs, peut conduire à une ré-interrogation de la « *modélisation des objectifs et de la validation* » du « *prescripteur initial* ». C'est le temps (5).

### **Temps 5 :**

Cette étape, symbolisée par une flèche reliant « *l'espace d'exploration et de recherche des concepteurs* » et l'encadré du « *prescripteur initial* », correspond aux retours que les concepteurs doivent faire au « *prescripteur initial* », qui va valider ou non leurs propositions d'action.

### **Temps 6 :**

Cette phase correspond aux réactions que le prescripteur va adopter face aux demandes de validations des concepteurs (temps 5). Deux cas sont, alors, envisageables :

- le premier est une simple validation du prescripteur concernant les ajustements réalisés par les concepteurs face aux réactions des utilisateurs. Le processus de conception n'est pas remis en cause par l'utilisateur : on est dans le cas d'une dynamique de coopération aboutie. L'accord initial a été respecté. La flèche partant de l'encadré du prescripteur initial vers l'accord initial valide ce fait. Ce premier cas de figure correspond au ***temps 6 a.***
  
- la seconde possibilité correspond à des modifications importantes demandées par les utilisateurs qui touchent l'ensemble du processus de conception et surtout remettent en cause les objectifs définis par le prescripteur initial. Une remise en cause de « *l'ensemble des prescriptions réciproques* » est également supposée. Cette seconde éventualité est représentée graphiquement par une flèche partant de l'encadré du prescripteur initial vers la flèche du temps (1) symbolisant la phase de départ de négociation et d'ajustement. Cette possibilité d'interaction s'inscrit dans ***le temps 6 b*** et aboutit à un nouveau cycle d'échanges.

L'intérêt de la schématisation ci-dessus est, selon nous, de souligner le caractère à la fois provisoire et itératif du processus de conception. D'une façon plus générale, les réflexions d'Hatchuel permettent de mieux saisir les dynamiques internes en œuvre dans la sphère des

concepteurs lors du processus de conception. Celles-ci décrivent des trajectoires de conception, définies comme une succession de cycles d'interactions, qui sont en lien direct avec les dynamiques d'appropriation.

Néanmoins, les éléments théoriques proposés par Hatchuel portent, d'une façon générale, sur le processus de conception collective. Ils sont déconnectés de la spécificité de la conception d'un système interactif comme l'est une TIC. Pour les chercheurs en SI, le prisme théorique dominant dans l'étude du processus de création demeure la théorie de l'acteur –réseau.

### 2.1.3 La théorie de l'acteur réseau : du modèle tourbillonnaire à celui de la traduction.

La théorie de l'acteur-réseau porte sur la conception d'une innovation. Le succès de ce cadre théorique, issu des approches des réseaux socio-techniques dans le champ des études en SI, s'explique par le lien de parenté entre une innovation technologique et une TIC innovante<sup>45</sup>. On constate également que le modèle de la traduction est fréquemment utilisé dans l'accompagnement du changement organisationnel lié à l'implémentation d'un système interactif<sup>46</sup> (Rocher et Alii, 2003 ; Geffroy-Maronnat, 2005).

Le principal apport de la théorie acteur-réseau est d'avoir pu ouvrir la boîte noire de la technologie, « *non pas pour y lire les conflits sociaux mais pour étaler les pièces sur la table sans aucun a priori sans hiérarchiser les différents éléments et en essayant de comprendre quelles formes les rapprochent dans un réseau commun* » (Flichy, 1995 : 104). L'approche des réseaux socio-techniques, développée en France, oppose à la perspective linéaire de l'élaboration technique un modèle tourbillonnaire. Les tenants de ce courant de recherche n'ont pas simplement remis en cause le design de l'activité technique, ils ont également introduit une nouvelle façon d'appréhender le succès d'une conception.

Nous baserons la présentation la théorie de l'acteur-réseau sur l'analyse du modèle de tourbillonnaire (2.1.3.1) et de celui de la traduction (2.1.3.2). En guise de conclusion, nous nous interrogerons sur la place accordée par ce prisme théorique à l'utilisateur de l'innovation technologique.

#### 2.1.3.1 Le modèle tourbillonnaire

Pour Akrich, Callon et Latour (1988), principaux protagonistes de la théorie de l'acteur-réseau, l'innovation est pensée comme un processus en boucles itératives, qui fait intervenir une multitudes d'acteurs ( les entreprises, les laboratoires de recherches...).

---

<sup>45</sup> Les innovations technologiques sont très nombreuses (téléphonie, télévision numérique, réseau numérique informatique...). Nous partons du principe qu'une « TIC innovante » fait partie d'une sous catégorie d'une innovation technologique, dans le cas où la TIC se démarque par son caractère nouveau.

<sup>46</sup> Les chargés de mission de l'ANACT du département Organisation et Technologie, en partenariat avec des universitaires et chercheurs, utilisent le modèle de la traduction pour gérer les changements organisationnels que connaissent les entreprises lors de l'introduction d'outils technologiques tels que les ERP.

La première remise en cause réside dans le fait de penser que contrairement à l'image populaire qu'attribue forcément une innovation « *au cerveau fertile d'un brillant inventeur* », les chercheurs du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) ont montré que l'innovation peut partir de n'importe quel point, du moment où elle réussit à intéresser un nombre « *d' alliés* » de plus en plus grand.

### **L'art d'intéresser des alliés comme élément de succès d'une innovation**

Les concepts-clés de la théorie de la traduction sont : dispositif d'intéressement, traduction, porte-paroles.

Plus précisément, Akrich, Callon, Latour défendent l'idée que « *l'analyse socio-technique se place à l'endroit précis où l'innovation se situe, dans cet entre-deux difficile à saisir où se mettent simultanément en forme la technique et le milieu social qui le reprend[...]. Le sort d'un projet dépend des alliances qu'il permet et des intérêts qu'il mobilise. [...] L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort* » (Akrich, Callon, Latour, 1988 : 17).

En d'autres termes, ce n'est pas seulement la pertinence de la solution technique qui explique le succès d'une innovation, mais l'étendue et la solidité du réseau d'alliés constitué.

Dans ce cadre d'analyse, l'innovation technologique est envisagée avant tout comme un construit social. Néanmoins, cette construction inhérente à l'innovation apparaît comme un résultat, toujours provisoire, de l'interaction entre les différents partenaires d'un réseau. Dans ce réseau, les uns parviennent à mobiliser les autres autour d'un projet commun malgré la grande multiplicité d'intérêts et d'actions.

Dans l'art de l'intéressement, le contexte socio-économique dans lequel a lieu la création de l'innovation est de toute importance. En effet, c'est bien dans un contexte précis que le dispositif d'intéressement doit parvenir à mobiliser les acteurs et créer un réseau qui défende, soutient et accompagne l'innovation. Dans cette idée, les auteurs préconisent d'analyser ce dispositif d'intéressement à partir de deux analyses : technologique et sociologique de l'objet. La première conduit à la description de l'objet et de ses propriétés intrinsèques ; la seconde permet de s'interroger sur le contexte particulier dans lequel se situe le processus d'innovation et de ses particularités sur la création elle-même.

En d'autres termes, le dispositif d'intéressement place le jeu des acteurs au cœur du succès d'une innovation. Il y a, selon Akrich, Callon et Latour, des interactions permanentes entre le social et le technique. c'est grâce à ce processus de négociation entre les acteurs humains et

les entités non humaines (comme l'est la technologie) que se crée le contexte le plus favorable à la diffusion et à l'acceptation de l'innovation.

L'importance donnée à la négociation et à l'ajustement dans le succès d'une innovation pousse à remettre en question le système linéaire d'un processus de création, qui ignore les interactions récursives, pour laisser place à un modèle tourbillonnaire (Figure 9).

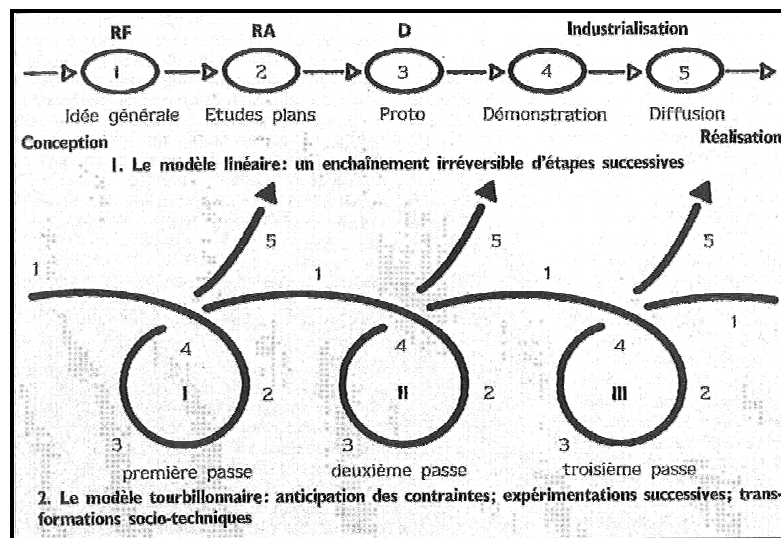


figure 9. Le modèle tourbillonnaire (issu de Akrich et Alii, 1988).

Celui-ci se caractérise par des boucles itératives entre les gestionnaires du projet d'innovation et les différentes parties prenantes du projet, ce qui permet d'avoir des ajustements permanents, garanties du succès pour les tenants de la théorie de l'acteur réseau. Ces ajustements entre les différents acteurs en scène sont possibles grâce à un effort de traduction.

### 2.1.3.2 Le modèle de la traduction basé sur le choix des porte-paroles

Les auteurs définissent l'innovation comme un dispositif technique qui va interagir avec un autre dispositif : le dispositif d'intéressement. Celui-ci se définit par la façon dont les gestionnaires d'un projet d'innovation vont parvenir à *traduire* leur projet dans différents registres, en prenant en compte des éléments aussi bien techniques que sociaux, économiques ou organisationnels.

Dans cette logique, on accorde une attention particulière aux opérations de traduction réalisées. Elle suppose la présence de *traducteurs* dans le processus d'innovation, capables d'articuler efficacement innovation technologique, contexte d'implantation et usages émanant des différentes catégories d'acteurs. Akrich et Alii (1988) les appellent les « *portes-paroles* » et précisent que il n'existe « *pas d'innovation, pas d'invention qui ne se développe sans ce*

*pari initial, sans cet acte de confiance élémentaire, qui définit notre relation à autrui, et qui conduit à tenir pour légitimes les porte-paroles avec qui vous vous apprêtez à négocier votre projet d'innovation » (Akrich, Callon et Latour, Ibid. : 25).*

Le modèle de la traduction s'inscrit dans le paradigme émergentiste dans le sens où il met l'accent sur la dimension interactive et dynamique entre social et technologie inhérentes aux projets d'innovation technologique.

Dans cette perspective, la manière dont les outils technologiques sont présentés et implantés dans les organisations, autrement dit le mode de pilotage de l'innovation, s'avère extrêmement stratégique.

La théorie de l'acteur- réseau conduit à une grille d'analyse permettant d'assurer le succès d'une innovation. Elle est basée sur la mobilisation d'un grand nombre d'alliés dès le démarrage du processus de conception de l'innovation. Ce ralliement s'articule en quatre étapes, que nous résumons, à l'instar d'autres chercheurs (Pascal, 2006), en grandes questions :

- **Comment rendre une innovation indispensable ?**

Cette première étape se résume par l'élaboration de la problématisation. Il s'agit de comprendre l'identité des acteurs que touche le projet d'innovation, de définir ce qui les lie et de proposer un réseau d'alliances, qui consiste à relier les problèmes de chacun par des points de passages obligés.

- **Comment sceller les alliances ?**

Cette seconde étape consiste à construire les dispositifs d'intéressement nécessaires en fonction des différentes parties prenantes dans le projet d'innovation. Cela passe par la stabilisation de l'identité des acteurs en scène et par la création, progressivement, d'un lien social entre ces mêmes acteurs.

- **Comment enrôler chaque partie prenante ?**

Il s'agit de l'art d'enrôler les individus. Les acteurs concernés par le projet d'innovation sont identifiés, le lien social entre eux est établi. Cette étape consiste à convaincre chaque partie-prenante de la nécessité du projet grâce à un argumentaire adapté et faire en sorte qu'au fur et à mesure des compromis sociaux établis, le projet soit de moins en moins remis en question. Cet enrôlement assure la réussite de l'intéressement.

- **Comment continuer à mobiliser les alliés ?**

Cette dernière étape consiste à choisir les bons « *porte-paroles* ». Il s'agit de choisir au sein de chaque partie prenante les acteurs susceptibles de porter le projet, de le défendre au sein de leur propre groupe comme devant d'autres entités.

Ces alliés constituent un réseau d'acteurs, dont l'objectif commun est de défendre et de promouvoir l'innovation. Ainsi donc, les tenants de la théorie de l'acteur-réseau expliquent le succès d'une innovation par deux faits : la consolidation du lien social qui unie les différentes parties prenantes et l'établissement entre eux de compromis sociotechniques.

Penser le processus de conception d'une innovation suivant un modèle tourbillonnaire et considérer le succès d'une innovation dépendant essentiellement de l'étendue et de la solidité du réseau d'acteurs qu'elle mobilise, sont les deux avancées majeures de la théorie de l'acteur-réseau. En d'autres termes, un lien s'établit entre la façon dont le processus de conception d'une innovation est géré et son succès. Quand Akrich, Callon et Latour élaborent ce cadre théorique, leur ambition est vraiment de comprendre les processus de conception. Cependant en se focalisant sur l'acte de création, ils laissent de côté l'utilisateur. Akrich reviendra sur ce point et reconnaît que leur approche socio-technique « *a certes redonné de l'épaisseur aux objets, mais cela, au détriment des acteurs qui s'en saisissent.* » (Akrich, 1998 : 86). Le choix de ne pas intégrer l'utilisateur sera l'objet de critiques (Flichy, 1995)<sup>47</sup>, mais également de recherches futures<sup>48</sup>.

D'une façon générale, le processus de conception, que ce soit à partir de la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) ou de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et Alii, 1988) paraît plus clair. Reste à articuler théoriquement conception et usage.

---

<sup>47</sup> Flichy critique l'absence des utilisateurs dans le modèle initial de la traduction car la prise en compte de celui-ci aurait peu compensé l'asymétrie existante entre concepteurs et utilisateurs. En effet, l'auteur fait remarquer que la construction sociale de l'objet technique est différente si on se place côté concepteur ou utilisateur. Il pose, ainsi, en filigrane la question du poids de chaque acteur en scène (Flichy, 1995 : 89).

<sup>48</sup> Akrich (1998) tentera de remédier à l'absence de la prise en compte de l'utilisateur, une fois le dispositif technique stabilisé. Elle proposera quatre formes d'intervention directe de l'utilisateur sur les fonctionnalités : le déplacement (modification des usages prévus d'un dispositif technique sans en changer la finalité) ; l'adaptation (modification du dispositif technique pour l'ajuster à un environnement mais sans en changer la finalité) ; l'extension (ajout par l'utilisateur de fonctionnalités non prévues, mais sans changer la forme et les usages de départ) ; le détournement (l'usage prévu initialement par le concepteur est dénaturé)



## 2.2 L'intégration des utilisateurs dans le processus de conception d'une TIC.

La participation des utilisateurs au processus de conception d'un système interactif s'est progressivement imposée pour devenir, aujourd'hui, un principe incontournable (2.2.1). Après s'être interrogé sur la raison de l'intégration des utilisateurs, nous analyserons sur les différentes formes possibles de l'application concrète du principe de « *User Involvement* »<sup>49</sup>(2.2.2). Aux aspects méthodologiques, s'ajoutera l'approche théorique (2.2.3) privilégiée pour lier usage et conception, à savoir l'articulation de la théorie de l'acteur-réseau et de la théorie de la structuration.

### 2.2.1 Comprendre les raisons de l'intégration de l'utilisateur au processus de conception d'une TIC.

L'intégration de l'utilisateur au processus de conception d'une TIC peut apparaître si évidente que nous pouvons oublier l'évolution conceptuelle que ce principe a impliquée. S'interroger sur les raisons de vouloir faire participer l'utilisateur oblige le chercheur à revenir brièvement sur les grandes évolutions (2.2.1.1) qui ont permis à la relation Homme-Machine de passer du paradigme techno-centré à une prise en compte de l'utilisateur en tant qu'« *acteur situé et incarné* » (Bobillier et Alii, 2001). Cette évolution, due à la pénétration des sciences sociales (psychologie, sociologie...) dans le champ des Interactions Homme-Machine (IHM), est finalement perçue comme profitable. Plus précisément, nous listerons les avantages de la participation de l'utilisateur au processus de conception qu'illustre la littérature, essentiellement en SI (2.2.1.2).

#### 2.2.1.1 Les évolutions de la relation Homme-Machine : du paradigme techno-centré aux approches centrées utilisateurs.

Bobillier-Chaumon et alii (2001) notent qu'au début des années 1980, la pénétration des sciences cognitives dans le champ des IHM conduit à l'émergence du paradigme « *cognitivist* » de Système de Traitement de l'Information (STI) qui souligne « *l'équivalence* »

---

<sup>49</sup> C'est le terme anglo-saxon pour qualifier le principe de participation des utilisateurs.

entre les processus cognitifs de l'individu et le fonctionnement de l'ordinateur comme traitement de l'information ». Suivant cette logique, « la pensée humaine réduite à une manipulation de symboles est alors de même nature que la pensée artificielle et rien ne s'oppose à ce que l'être humain et la machine soient appréhendés dans des termes équivalents » (Bobillier-Chaumon et Alii, 2001 : 10). Cette première conception de l'interaction entre l'homme et la machine conduit à l'élaboration de modèles « essentiellement prédictifs et quantitatifs en traitant de la seule performance de l'utilisateur et offrant ainsi une conception réductrice de la tâche de l'activité » (Ibid, 2001 :10). Face à cela, les critiques sont nombreuses, refusant cette façon de concevoir la pensée humaine et soulignant l'absence de « la composante sociale du traitement de l'information ».

Des propositions intermédiaires apparaissent pour répondre aux critiques en centrant davantage la conception « sur le vivant dans laquelle la machine peut apporter les ressources nécessaires à la situation d'action »<sup>50</sup>. Mais, la rupture avec la vision « techno-centrée » a lieu grâce aux approches de l'interaction dites « centrées utilisateurs ». Celles-ci permettent de transformer la conception des interfaces en mettant au centre des préoccupations l'utilisateur ordinaire (Norman, 1986 ; Hutchins et alii, 1986). Pour Bobillier-Chaumon, ces approches permettent d'introduire l'expérience de l'utilisateur dans l'interaction. L'expérience « subjective » de l'utilisateur ordinaire, qui n'est pas forcément enclin à la technique, est considérée comme un critère de qualité de conception des interfaces. Suivant cette logique, l'utilisateur doit parvenir à manipuler l'interface qu'on lui propose et il doit même la trouver agréable. Si ce n'est pas le cas, la conception de l'interface est à revoir.

Cette nouvelle façon de concevoir l'interface induit un processus dynamique d'actions entre concepteurs et utilisateurs, qui, entre autres, montre « l'écart important existant entre le « modèle de conception » (modèle conceptuel élaboré par les concepteurs du logiciel) et le « modèle de l'usager » (modèle conceptuel du système formé par l'usager)...[ce qui] souligne l'importance décisive d'accorder une réelle attention aux dimensions humaines dans la conception d'un logiciel et plus précisément à l'interface qui constitue pour l'utilisateur l'unique moyen d'accéder aux fonctionnalités du système, de se le représenter et d'y agir » (Ibid, 2001 :12). L'être humain retrouve une identité et la technologie est, alors, considérée comme un outil au service de l'activité humaine. C'est une vraie évolution conceptuelle.

---

<sup>50</sup> Bobillier et Allii se réfèrent ici aux propositions faites par Winograd, Flores (1986) et l'approche de Varela (1989) que nous ne développerons pas ici.

Cependant, cette nouvelle perspective n'inclut pas l'environnement de l'utilisateur. En d'autres termes, « *l'utilisateur est encore pensé dans son individualité, isolé dans son travail, sans référence à sa culture, à son histoire ou encore à la complexité et à la singularité de l'environnement dans lequel s'insère son activité [...] autre que la tâche immédiate* » (Ibid, 2001 : 13).

Pour remédier à cela, Norman (1988), en prenant appui sur les travaux du psychologue Gibson (1977), propose une approche écologique. Sans rentrer dans le détail de ses travaux, nous dirons qu'il propose une analyse « *des invariants environnementaux en relation avec la perception et l'action humaine* ». Deux concepts sont utilisés dans l'étude des interfaces Homme-Machine : celui des « *contraintes écologiques* » et des « *affordances* ».

- Les « *contraintes écologiques* » renvoient au fait que ce ne sont pas les processus cognitifs qui guident les actions des individus, mais bien les structures externes du monde, exerçant une « *contrainte* » sur l'individu.
- Quant au concept d'« *affordance* », il renvoie dans le champ IHM aux « *attributs des objets qui permettent aux gens de savoir comment les utiliser* » (Bobillier-Chaumon et alii, 2001 :13).

D'une façon générale, la pénétration des sciences sociales dans le champ IHM, prenant appui sur des apports disciplinaires multiples (psychologie, sociologie...), redonne à l'utilisateur une épaisseur. De Terssac souligne que « *la pluridisciplinarité est pour l'essentiel une coopération entre spécialistes des sciences humaines et sociales [sociologues et cognitivistes] et spécialistes des sciences de l'ingénieur* (De Terssac, 1996 : 15)<sup>51</sup>. En somme, l'utilisateur devient un acteur porteur d'une culture et d'une histoire, inscrit dans un contexte singulier. La prise en compte de ses particularités devient, même, profitable.

---

<sup>51</sup> L'émergence de l'ergonomie cognitive, appelée plus vulgairement « *l'ergonomie web* » est l'exemple même de cette pluridisciplinarité à l'origine à la fois de l'intégration de l'utilisateur dans la création de systèmes interactifs, et de la démocratisation de la conception. Combinant recherches en psychologie et principes d'interface, l'ergonomie cognitive étudie et tient compte du système cognitif de l'utilisateur pour optimiser l'interface entre celui-ci et le système. Le recours à la psychologie permet de comprendre comment l'individu cible fabrique du sens. L'utilisation des principes d'interface Homme-Machine conduit les concepteurs à s'interroger concrètement sur l'ergonomie de surface (basée sur la lisibilité linguistique et typographique des données via un écran) et l'ergonomie de profondeur en lien avec le contexte dans lequel l'utilisateur évolue (le type d'architecture attribué aux données).

### **2.2.1.2 Les avantages de la participation de l'utilisateur au processus de conception .**

A la fin des années 1990, les chercheurs en SI s'interrogent sur les profits que la participation des utilisateurs peut générer (a). Il est également question des facteurs de succès d'un système d'information et, entre autres, de la relation entre participation des utilisateurs et succès d'un système (b).

- **Les avantages de la participation des utilisateurs**

La participation effective de l'utilisateur final au processus de conception apporte un certain nombre d'avantages (Damodaran, 1996 ; Kujala, 2003). Koopman et Batenburg (2009) confirment ces différents points.

#### **Une définition plus précise des besoins de l'utilisateur.**

Un certain nombre de problèmes ou de défections dans les applications des logiciels peuvent s'expliquer par une analyse insuffisante des besoins des utilisateurs au début du processus de développement (Borland, 2006). Suivant cet argument, Pekkola et alii (2006) considèrent qu'une des raisons essentielles de l'échec des projets de développement de système d'information est due à l'incomplétude de l'analyse des besoins de l'utilisateur. Kujala (2003) souligne le lien fort entre l'amélioration de la qualité d'un système et la compréhension précise des besoins des utilisateurs.

#### **L'élimination des caractéristiques coûteuses non nécessaires ou non utilisables du système.**

Nielsen (1993) rappelle le principe suivant : « *les concepteurs ne sont pas les utilisateurs* ». L'auteur explique qu'il arrive que les développeurs/concepteurs considèrent comme logiques, voire indispensables certaines fonctionnalités, et veulent les incorporer au système. A contrario, ces mêmes fonctionnalités vont paraître complètement incompréhensibles à l'utilisateur, ce qui le conduira, soit à passer beaucoup de temps à apprendre à se servir de ces applications, soit ne pas s'en servir du tout. De la même façon, l'auteur met en garde les concepteurs contre la tendance à incorporer trop d'options pour satisfaire « chaque profil » d'utilisateur final. Cette surenchère d'options peut s'avérer inutile car elle n'est pas utilisée par les utilisateurs, voire même contre-productive car l'utilisateur peut se sentir accablé par

toutes ces fonctionnalités. L'auteur conclut qu'il est possible de gagner beaucoup de temps et d'économiser des efforts en faisant participer les utilisateurs au développement du système.

### **L'amélioration des niveaux d'acceptation du système.**

Les niveaux d'acceptation du système peuvent être influencés positivement par la participation des utilisateurs. A ce sujet, Iven et Olsen (1984) tirent de la littérature deux exemples : le fait que la participation des utilisateurs permet le développement d'attentes réalistes à propos du système d'information (Gibson, 1977). Le second effet de la participation des utilisateurs et du lien avec l'amélioration de l'acceptation du système réside dans la diminution de la résistance des utilisateurs contre le nouveau système créé et même la création d'un engagement pour celui-ci (Lucas, 1974). Ainsi donc, la participation des utilisateurs au processus de conception d'un système d'information peut s'avérer un moyen pour surmonter les problèmes d'acceptabilité du système (Cherry, Macredie, 1999 ; Koopman, Batenburg, 2009).

### **Une meilleure compréhension du système pour l'utilisateur.**

Au cours même de leur participation au processus de développement et d'expérimentation, les utilisateurs vont apprendre un certain nombre d'éléments du système. Cette familiarisation progressive augmente les chances de voir les mêmes utilisateurs apporter des suggestions pendant la phase de développement, parce qu'ayant une meilleure compréhension du système, ils sont plus confiants et interviennent plus aisément (Robey, Farrow, 1982). Cette meilleure compréhension devrait alors les conduire à un usage plus efficace des applications (Koopman, Batenburg, 2009).

### **Une participation accrue dans la prise de décision au sein de l'organisation.**

Koopman et Batenburg (2009) évoquent l'hypothèse mise en avant par les travaux de Clément et Van Der Besselaar (1993). Ces derniers laissent penser que la dynamique de participation n'est pas forcément restreinte à la conception d'un système de technologie de l'information. Selon eux, l'application du système peut changer la façon d'exécuter les activités. Par conséquent, la participation des utilisateurs et ce qui en découle peuvent affecter le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Aussi, les auteurs émettent l'hypothèse que cette participation accrue des utilisateurs peut s'étendre au processus de prise de décision au sein de l'organisation.

**La participation des utilisateurs, source possible de réduction de coûts.**

Saisir le plus tôt possible les problèmes d'usage peut finalement s'avérer très économique pour l'organisation. C'est ce que démontrent les travaux de Mantei et Teorey (1988), qui estiment que la correction des problèmes d'usage décelés très tôt dans le processus de développement coûte trois fois moins à l'organisation que leur correction plus tard. Suivant la même idée, Blackburn et Alii (2000) montrent que les entreprises de développement de logiciels qui sont considérées comme ayant le cycle de conception le plus rapide sont celles qui ont consacré le plus de temps à la question des besoins des consommateurs dans les premiers stades de développement du projet.

C'est pourquoi certains chercheurs, à l'instar de Nielsen (1993), préconisent une participation des utilisateurs dès le démarrage de la phase de conception.

- **La question des liens entre la participation des utilisateurs et le succès du système.**

Plusieurs modèles de succès des systèmes d'information existent (Delone et Alii, 2003). Certaines recherches se focalisent sur la relation entre la participation des utilisateurs et le succès d'un système d'information. Lin et Shao (2000) s'interrogent sur la relation entre la participation des utilisateurs et le succès d'un système d'information. Face à l'hypothèse suivante, non validée empiriquement jusqu'alors : « *la forte participation des utilisateurs futurs dans la conception d'un système d'information conduirait à un succès en termes de plus d'usages, une plus grande acceptation et satisfaction des utilisateurs* » (Lin et Alii, 2000 : 283) ; les auteurs proposent de réexaminer cette relation en distinguant les concepts de participation et d'engagement des utilisateurs (*User Participation* et *User Involvement*) traditionnellement utilisés de façon interchangeables.

En s'appuyant sur des travaux antérieurs<sup>52</sup>, les auteurs définissent le concept de participation des utilisateurs par « *les fonctionnements et les activités que les utilisateurs cibles ou leur représentants exécutent [concrètement] dans le processus de développement du système* » (Lin et Alii, 2000 : 284).

Quant au concept d'engagement des utilisateurs, ils suggèrent de le relier à « *un état psychologique et subjectif, qui dépend de l'importance et de la pertinence personnelle que les*

---

<sup>52</sup> Lin et Shao se réfèrent sur ces questions aux travaux de Barki et Hartwick (1994), que nous ne développerons pas ici. Pour plus de détails, se référer directement à l'article suivant : Barki, H, Hartwick, J « Measuring user participation, user involvement, and user attitude, MIS Quarterly, 18 (1), pp 59-79.

*utilisateurs accordent à un système particulier ou au système d'information en général » (Ibid, 2000 : 284).*

Ils proposent d'étudier les effets de trois facteurs (participation, engagement et attitude) sur le succès d'un système en prenant en compte des variables contingentes comme l'impact du système, sa complexité et la méthodologie développée.

Les résultats de leur enquête menée auprès de 32 organisations, montrent « *un lien positif entre la participation des utilisateurs et le succès du système et suggèrent une relation circulaire entre participation, attitude, et engagement des utilisateurs. Cela implique qu'obtenir l'engagement des utilisateurs dans le processus de développement peut améliorer leurs attitudes envers le système et peut accroître l'importance et la pertinence que les utilisateurs perçoivent du système. De plus les résultats empiriques montrent que la complexité du système a un effet significatif sur la participation des utilisateurs » (Ibid, 2000 : 292).*

L'ensemble des raisons évoquées ci-dessus, pousse à considérer que « *l'engagement des utilisateurs [User Involvement] est un principe largement accepté dans le développement de système utilisable » (Kujala, 2003 : 1).* L'hypothèse principale est alors de penser que si l'utilisateur final participe le plus tôt possible au processus de conception, il va pouvoir réagir aux propositions des concepteurs et les infléchir pour créer un outil qui lui conviendra mieux. Par ricochet, une meilleure adhésion et appropriation finale de l'outil y sont associées.

Il est évident qu'investir dans une technologie de l'information représente des coûts très importants. Se prémunir contre tout risque d'échec apparaît normal. Les échecs les plus fréquents dans le cas de la conception de système interactif résident dans des problèmes d'usage de la technologie proposée : soit on constate des usages détournés, pas forcément productifs ; soit on constate l'absence d'usage.

Depuis un certain nombre d'années, les recherches en système d'information confirment l'hypothèse que plus l'utilisateur est intégré en amont du processus de conception d'une TIC, meilleure sera son appropriation de l'objet créé. Reste à savoir quelle méthode adopter pour parvenir à intégrer l'utilisateur.

### 2.2.2 Etat des lieux des formes de participation de l'utilisateur au processus de conception.

L'intégration des utilisateurs au processus de conception est préconisée «*le plus tôt possible*». Restent deux grandes questions à résoudre : «*Le plus tôt possible*», quand est-ce exactement ? Et comment faut-il faire pour que l'utilisateur final ou potentiel participe à la conception ? Autant de questions qui conduisent à s'interroger sur l'éventail des méthodes concrètes possibles. Ce sera l'objet de la section suivante.

La problématique des méthodologies à adopter pour rendre possible la participation de l'utilisateur au processus de conception d'un système technologique renvoie à une littérature assez conséquente en Système d'Information. Les approches développées à ce sujet sont notamment investies par le champ de recherche de l'interaction Homme-Machine (communément appelé *Human Computer Interaction* ou HCI) dont l'intérêt consiste à «*adapter la technologie à l'humain et par là, à concevoir des systèmes et des situations d'interaction appropriées à l'action et à la cognition humaine* » (Pascal, 2006 : 49).

Comme la section sur l'évolution de la relation Homme-Machine l'a démontré, l'abandon progressif d'un déterminisme technologique fort grâce à la pénétration des théories des sciences sociales a poussé les tenants de ce courant de recherche à s'orienter de plus en plus vers des méthodologies de conception prenant en compte le point de vue des usagers.

Pour preuve de cette évolution, on notera que depuis 1999 est instaurée une norme ISO permettant d'encadrer la conception d'un système interactif (interface Web, un logiciel, etc.). Il s'agit de la norme *ISO 13407-1999 : Processus de conception centrée sur l'opérateur humain pour les systèmes interactifs*<sup>53</sup>. L'utilisation de cette norme permet de considérer les utilisateurs et leurs besoins tout au long du processus de conception du système interactif. La conception du système est, par conséquent, guidée par les besoins des utilisateurs finaux et supposée conduire à la création d'un produit adapté à la tâche, aux besoins des utilisateurs.

---

<sup>53</sup> Les 6 étapes de la norme *ISO 13407* sont : Identifier la nécessité d'une conception centrée sur l'opérateur humain (étape 1) ; Comprendre et spécifier le contexte d'utilisation (étape 2) ; Spécifier les exigences liées à l'utilisateur et à l'organisation (étape 3) ; Proposer des solutions de conception (étape 4) ; Évaluer les conceptions par rapport aux exigences (étape 5) ; Le système répond aux exigences de l'utilisateur et de l'organisation (étape 6). La norme *ISO 13407* est un cycle itératif et les étapes 2 à 5 sont effectuées en boucle. Lorsque le système répond aux besoins, l'étape 6, le cycle est terminé.



D'une façon générale, l'ensemble des approches les plus connues concernant l'intégration des utilisateurs au processus de conception se conforme à ce principe de base.

L'intérêt de cette section n'est pas d'effectuer une analyse approfondie de chacune des méthodologies de conception listées, mais plutôt de donner une vue d'ensemble permettant un meilleur positionnement.

Dans la littérature, quatre formes<sup>54</sup> d'intégration des utilisateurs au développement de systèmes interactifs sont suggérées (Kujala, 2003) : conception centrée utilisateur (2.2.2.1) ; conception coopérative (2.2.2.2) ; approche ethnographique (2.2.2.3) ; conception contextuelle (2.2.2.4). Aux formes traditionnelles répertoriées, se greffent des approches hybrides (2.2.2.5), qui se situent souvent entre deux méthodologies (Steen et Alii, 2007) et des méthodologies nouvelles inspirées par les apports conceptuels de la sociologie de l'innovation telle que la méthodologie de co-conception orientée usage, que nous présenterons en dernier lieu (2.2.2.6). En guise de conclusion, nous proposerons un tableau récapitulatif de l'intérêt majeur de chaque approche et des différentes méthodes-types défendues.

### *2.2.2.1 Conception centrée utilisateur.*

La conception centrée-utilisateur, pour les raisons que nous avons évoquées précédemment, intéresse depuis des années la communauté HCI. En effet, elle permet à la fois la découverte des besoins et des pratiques des utilisateurs et elle permet la mise en place d'une dynamique d'interaction entre deux mondes souvent opposés : le monde des concepteurs et celui des utilisateurs.

Nous ne présenterons, ici, que les principes de base de cette perspective (Gould, Lewis, 1985 ; Norman, 1988).

Gould et Lewis (1985) sont parmi les premiers à parler de « *la conception centrée utilisateur* ». Ils proposent trois principes pour qualifier cette approche qui demeurent toujours acceptés. Ils recommandent :

**-de se focaliser le plus tôt possible sur les utilisateurs et leurs tâches.** A ce sujet, Gould et Lewis préconisent de limiter les personnes intermédiaires entre l'équipe de conception et les utilisateurs potentiels. Ce qui les conduit à envisager plutôt le contact

---

<sup>54</sup> Les termes originaux utilisés par Kujala (2003) sont : user-centered design (UCD), participatory design (PD), ethnography, contextual design.

direct à travers la conduite d'interviews et d'échanges, même avant que toute conception soit commencée.

**-d'avoir recours à des évaluations empiriques.** Ce second principe introduit la confrontation le plus tôt possible avec des situations réelles de travail. Les auteurs préconisent de recourir tôt à la manipulation de prototypes et/ou de simulateurs par les utilisateurs présumés de la technologie finale pour observer, analyser et enregistrer leurs réactions et leurs performances afin de mieux réajuster.

**-et d'influer une conception itérative.** Les utilisateurs sont observés pendant qu'ils travaillent avant et après l'utilisation de prototype. Le caractère itératif de la conception est préconisé grâce notamment aux interactions avec les utilisateurs concernant leur usage du prototype proposé.

Kujala (2003) précise que l'approche de la conception centrée-utilisateur se confond parfois avec l'approche dite de l'ingénierie d'usage (Usability Engineering)<sup>55</sup>, qu'il définit en reprenant la proposition de Wixon et Wilson (1997) comme étant un « *processus pour définir, mesurer et par ce moyen pour améliorer l'usage des produits* ».

#### 2.2.2.2 Conception participative ou coopérative.

La seconde approche est appelée « *conception participative ou coopérative* ». D'origine scandinave (Ehn, 1993), celle-ci met l'accent sur la collaboration entre concepteurs et travailleurs pour une meilleure compréhension de l'univers des utilisateurs et leurs activités.

L'intérêt de cette approche, souligné par Kujala, est que les utilisateurs, eux-mêmes, participent au processus de conception en analysant les besoins de l'organisation, en planifiant l'appropriation sociale du système créé. Ceci implique une réflexion sur les moyens techniques nécessaires au niveau individuel comme organisationnel. Pour Ehn, cette approche se caractérise, avant tout, par la participation démocratique qu'elle génère et par l'amélioration des compétences qu'elle induit.

Certains, à l'instar de Cherry et Macredie (1999), considèrent cette approche participative plus comme une philosophie de conception que comme une méthodologie à proprement parler. Ce positionnement s'explique par l'absence de prescriptions fortes. Il y a un ensemble de techniques qui peuvent être utilisées et qui doivent être considérées comme flexibles.

---

<sup>55</sup> Nous ne rentrerons pas dans le détail de cette approche, nous renvoyons le lecteur aux travaux fondateurs de Nielsen J (1993), Usability Engineering, Academic Press, London.

Quatre techniques importantes sont alors évoquées : la création coopérative de prototype , les ateliers , les brainstorming, les jeux organisationnels.

Le principe de base de cette approche est de penser que la création d'un système d'information a pour but d'améliorer l'environnement de travail. Pour ce, les utilisateurs doivent être intégrés à chaque étape du développement, lequel doit être soumis à une dynamique itérative, basée sur un examen constant de l'objet en cours de création par l'utilisateur (Koopman, Batenburg, 2009).

### 2.2.2.3 *Ethnographie.*

La troisième forme de « *User Involvement* », répertoriée par Kujala, est l'approche ethnographique. Celle-ci a pour objectif de décrire les activités humaines et culturelles en portant une attention particulière à la dimension sociale de la coopération humaine.

Plus précisément, l'approche ethnographique consiste à observer et décrire les activités d'un groupe pour mieux le comprendre. Comme le souligne Kujala, cette approche a de l'influence au sein du courant de recherche du CSCW (le travail coopératif supporté par ordinateur) (Greif, 1988), mais également au sein du courant de recherche centré sur les interfaces Homme-Machine (HCI). Appliquée à la conception de système d'information, elle permet de comprendre les pratiques de travail en cours, ce qui constitue une base solide pour la conception de support informatique. De plus, comme le fait remarquer Nielsen (1993), cela permet de bien marquer les différences entre ce que les utilisateurs disent de ce qu'ils font, et ce qu'ils font réellement.

Blomberg et Alii (1993) défendent l'idée que cette approche est basée sur une compréhension descriptive des phénomènes étudiés (en opposition avec une approche prescriptive) prenant place dans un « *milieu naturel* ». Le lien fort avec « *le milieu naturel* » conduit à expliquer les comportements des individus à partir de la prise en compte d'un contexte précis. Les techniques utilisées sont l'observation et l'analyse de vidéo. On trouve dans la littérature des combinaisons possibles de ces différentes approches<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Au sujet des combinaisons possibles, Kujala (2003) évoque la MUST-méthode développée par Kensing et Blomberg (1998) qui combine l'usage de techniques ethnographiques et de pratiques émanant d'une approche de conception participative.

#### 2.2.2.4 Conception contextuelle : « *contextual design* ».

La quatrième forme de participation des utilisateurs est la « *conception contextuelle* », qui repose sur la définition d'une conception de système centrée-clients défendue par Beyer et Holtzblatt (1998, 1999). On remarque ici que l'utilisateur de software ou hardware est considéré avant tout comme un client.

Selon ces auteurs, leur approche de la conception permet de trouver des « *réponses pour le business et pour les clients* ». Beyer et Holtzblatt s'attache à articuler « *trois niveaux de la conception : le premier niveau, le plus important, est la conception de pratiques de travail en partenariat avec les utilisateurs-clients eux-mêmes [...] le second niveau est l'intégration du système créé dans les rôles organisationnels, les procédures du business [...], le troisième niveau de conception est de s'assurer de la bonne articulation entre les attentes organisationnelles et le système créé à partir des besoins des utilisateurs* » (Beyer et Holtzblatt, 1998 : 4). Les auteurs ambitionnent à travers leur « *conception centrée client de donner pour les trois niveaux de la conception un processus qui guidera les actions quotidiennes de l'équipe de conception et qui s'adaptera aux contraintes internes de l'organisation* » (Beyer et Holtzblatt, 1998 : 4).

D'après Koopman et Batenburg (2009), cette approche se focalise sur l'amélioration des modes de travail en cours au sein de l'organisation. Ce qui conduit les tenants de cette approche à ne pas limiter leur réflexion à la seule conception d'un système, mais d'y inclure également la modification possible des processus de travail (élimination d'étapes non nécessaires). Dans cette logique, les utilisateurs sont la source principale de données permettant de prendre des décisions sur les développements à réaliser.

Beyer et Holtzblatt préconisent différentes méthodes spécifiques pour obtenir des informations des utilisateurs : l'usage de prototype papier et le recours à des enquêtes contextuelles ; les sessions de prototypage entre utilisateurs et concepteurs. Selon Kujala (2003), les enquêtes contextuelles, initiées par les auteurs, résultent d'une combinaison entre observation directe des utilisateurs en situation de travail et interviews de ces derniers au même moment. Les auteurs eux-même disent avoir été influencés par la conception participative.

### 2.2.2.5 Les formes hybrides

Aux méthodes largement reconnues et répertoriées par Kujala, s'ajoutent des approches que l'on peut considérer comme hybrides et nouvelles. Steen et Alii (2007) en suggèrent trois supplémentaires : l'approche du « lead-user » (a) ; de co-conception (b) ; et de conception empathique (c).

- **L'approche du « lead-user ».**

L'approche de l'utilisateur leader renvoie aux travaux de Von Hippel (Von Hippel, 1988, 2005). Cet auteur s'interroge sur le rôle des usagers finaux dans la création technologique. A ce sujet, il met en évidence l'importance des « *lead-user* » dans le processus de conception.

Ettinger et ses collègues soulignent que l'hypothèse majeure à cette approche est de penser que « *les idées de services et de produits les plus innovants sont détenus juste par quelques utilisateurs-meneurs [lead-user] très innovateurs. Si ces individus sont intégrés dans un processus de développement avec une équipe d'une organisation, ils contribuent grandement à l'innovation* » (Ettinger et alii, 2009 : 252 ).

Selon Von Hippel (Steen et ali, 2007), le « *lead-user* », ou encore l'utilisateur meneur, se définit à partir de deux caractéristiques clés :

-(1) Il connaît les tendances d'un marché, et par cela, il a l'expérience de déchiffrer les besoins futurs des utilisateurs dans ce marché ;

-(2) Il est également capable d'anticiper relativement bien les avantages d'une solution pour répondre aux besoins des utilisateurs qu'il connaît, et donc il peut apporter des idées innovantes.

Le « *lead-user* » peut se joindre aux chercheurs et aux concepteurs soit pour améliorer des produits existants, soit pour en développer des nouveaux. La différence majeure avec la conception participative (ou coopérative) est que « *cette approche renvoie à une dimension plus commerciale que démocratique* » (Steen et Alii, 2007 : 10). Dans le domaine SI, l'application de cette méthode au cadre de conception d'e-services a donné des résultats intéressants (Ettinger et Alii, 2009).

- **La conception empathique :**

L'objectif de la conception empathique est « *de pousser les chercheurs et les concepteurs à se rapprocher des utilisateurs finaux, de leur vie et de leur travail en essayant de s'identifier à eux, à leur expérience et à leur émotion* » (Steen et Alii, 2007 :10).

Cette approche est une sorte de tentative pour les chercheurs comme pour les concepteurs de trouver l'inspiration dans les pratiques des utilisateurs finaux et de devenir créatif en s'identifiant à ces derniers.

- **La co-conception :**

L'approche de conception est « *un mélange entre la conception participative et la conception empathique* » (Steen et Alii, 2007 : 12), qui n'est pas spécifique à la création de système interactif. L'idée est d'inviter les utilisateurs finaux ou potentiels à se joindre aux ateliers de réflexion menés par les concepteurs et chercheurs.

L'hypothèse centrale de cette approche est de penser que la mise en commun des savoirs détenus par les chercheurs, les concepteurs et les utilisateurs va permettre à l'ensemble des acteurs de connaître avec plus de précision les tendances futures (produits). Concernant cette approche, Steen se réfère aux travaux de Sanders (2006).

#### ***2.2.2.6 La co-conception centrée usage :***

L'approche récente de « *co-conception centrée usage* » offre une nouvelle façon de conceptualiser la participation des utilisateurs au processus de conception d'une solution TIC, accompagnée d'une méthodologie propre (Pascal 2006 ; Pascal, Thomas, 2006, 2007 ). Ceci circonscrit cette méthodologie au cas propre de conception de système interactif.

Inscrits dans une problématique de design, Pascal et Thomas (2006, 2007) proposent de développer une méthodologie de co-conception d'une solution TIC orientée usage. Les usagers sont placés dès la phase de conception au cœur du processus d'innovation. L'objectif visé par les auteurs est « *d'analyser et d'anticiper le plus finement possible les modalités de l'interaction entre technologie et ses utilisateurs, à travers une description précise des usages, ce qui revient à penser l'appropriation de la technologie dès la phase de conception* » (Pascal, Thomas, 2006 : 106).

Nous remarquons le glissement théorique que les auteurs opèrent. Il s'agit d'une « co-conception » orientée « usages », plutôt qu'une « conception centrée » sur les « utilisateurs ». Cette évolution sémantique souligne, selon nous, à la fois :

- la volonté des auteurs de mettre en avant la forte dynamique d'interaction entre concepteurs et utilisateurs dans le processus de conception et, par cela, de dépasser la traditionnelle opposition faite entre ces deux acteurs.
- les efforts pour concevoir « en situation réelle » et, par conséquent, de saisir la réalité des usages.

Pour saisir cette dynamique d'interaction entre concepteurs et utilisateurs, les auteurs mettent en place un dispositif méthodologique qui s'organise autour de deux modalités principales : une interaction avec le terrain (des entretiens exploratoires ; entretiens semi-directifs ; des comités ad-hoc ; des comités de pilotage utilisateurs ; des présentations diverses du projet) et une démarche de connaissance<sup>57</sup>.

Aussi bref soit-il, cet état des lieux des formes possibles d'intégration des utilisateurs au processus de conception d'un système interactif offre un ensemble de techniques et de méthodologies pour tout chercheur désireux de comprendre et de construire concrètement le lien entre conception et usage.

Par conséquent, nous retenons l'hypothèse majeure établie par les tenants de ce courant de recherche entre la précoce participation de l'utilisateur à la phase de conception de l'artefact et l'appropriation de l'objet.

En enrichissant le tableau synthétique proposé par Kujala, nous achèverons cette sous-section par un bilan des différentes approches présentées, en mettant en avant l'angle d'analyse prédominant et des méthodes-types correspondantes.

---

<sup>57</sup>Les auteurs proposent une démarche de connaissance à partir d'une méthodologie en 6 étapes : Perception du problème (1) ; élaboration des règles de design (2) ; construction des scénarios d'usage (3) ; matérialisation de la solution (4) ; expérimentation (5) ; processus de changement (6).

	<b>Angle d'analyse prédominant</b>	<b>Méthodes-types utilisées</b>
<b>Conception centrée utilisateur</b>	Usage	Analyse de tâche Prototype Evaluations
<b>Conception participative (ou collaborative)</b>	Participation démocratique	Création coopérative de prototype ; Ateliers et Brainstorming ; Jeux organisationnels.
<b>Ethnographie</b>	Aspects sociaux du travail	Observation Vidéo-analyse
<b>Conception contextuelle (conception centrée client)</b>	Contexte du travail	Enquêtes contextuelles Prototype papiers
<b>Lead utilisateur</b>	Utilisateurs-marché	Atelier et réflexion avec chercheurs et concepteurs prototype
<b>Conception empathique</b>	Univers de l'utilisateur	Immersion totale dans le contexte de l'utilisateur
<b>Co-conception</b>	Mise en commun des savoirs entre utilisateurs chercheurs et concepteurs	Immersion totale Ateliers Prototypes
<b>Co-conception orientée usage</b>	Usages réels	Entretiens (exploratoires et semi directifs) Comités ad hoc et de pilotage Présentations du projet

**Tableau.5 Les différentes approches de « user involvement », enrichissement du tableau présenté par Kujala (2003: 3)**

Au delà des caractéristiques méthodologiques associées aux différentes approches de « user involvement », reste, en filigrane, la question de l'articulation théorique entre usage et conception.



### 2.2.3 Lier usage et conception : articulation entre la théorie de l'acteur-réseau et de la théorie de la structuration.

L'articulation de la théorie de l'acteur-réseau avec la théorie de la structuration a déjà été réalisée dans quelques travaux (Sahay et Walsham, 1997 ; Walsham 1997 ; Munir et Jones 2004 ; Pascal, 2006 ; Pascal et Thomas, 2008 ; Hussenot, 2008). Ici, la question est de s'interroger sur les raisons de cette articulation.

Les travaux issus de la sociologie de la traduction, comme ceux issus de la sociologie du social à travers la perspective développée par Orlikowski sont supposés mettre en évidence les deux facettes inhérentes aux dynamiques d'appropriation. La théorie de l'acteur-réseau permet de suivre et de décrire l'interaction et les traductions des acteurs et des objets ; les travaux d'Orlikowski (2000) permettent leur interprétation à partir de l'étude de la construction récursive des acteurs dans l'interaction. Comme le note Hussenot (2008), l'appropriation se construit autant par association au sens de Latour (2006) que par structuration au sens de Giddens (1987).

Les tenants de cette articulation adhèrent à l'idée que cette association théorique explique le caractère processuel de l'appropriation d'une TIC et permet de répondre aux questions suivantes : « *Comment se réalisent les interactions ? Quelles sont les transformations nécessaires autant chez les acteurs que dans la technologie pour que les acteurs s'approprient la solution TIC ? Comment retracer ce processus d'appropriation dans le temps ?* » (Hussenot, 2008 : 20).

L'approche basée sur « la co-conception centrée usage », vue précédemment, repose sur cette articulation théorique. Pascal (2006, 2008) et Pascal et Thomas (2006, 2008) prennent en compte les usages, dès la phase de conception d'une TIC, en mobilisant la théorie de la traduction et la théorie de la structuration. A cela, s'ajoute la mobilisation de la théorie de cognition distribuée.

D'une façon succincte, les apports combinés de ces trois théories sont présentés ainsi :

**Les apports de l'école de la traduction (1).** La démarche de co-conception (Pascal, Thomas 2006) est conçue « *comme un modèle tourbillonnaire en boucles itératives, dans la lignée de l'école de la traduction* » (Pascal, Thomas 2006 : 105), impliquant « *un véritable travail de coordination et de coopération entre les usagers et les concepteurs, au travers d'interactions fréquentes et répétitives* ». La perspective usage que les auteurs proposent permet « *d'introduire les usagers dans les boucles de co-*

*conception et de prendre en compte la co-évolution de la conception et des usages* ». Les auteurs transcrivent à la logique de co-conception de TIC un des principes de base de la théorie de l'acteur-réseau, qui consiste à penser que « *l'appropriation d'une innovation nécessite la mise en place de processus d'intéressement de plus en plus larges* ». Ceci pousse les auteurs à dissocier le monde des concepteurs de celui des usagers.

**Le recours aux travaux de la cognition distribuée (2).** Pour introduire les usages dans les boucles de co-conception, les tenants de ce courant ont recours à l'élaboration de scénarios d'usage. Ces derniers ont pour objet de décrire la situation dans laquelle l'usage de l'outil, en cours de conception, va se construire et prendre sens (Young et Barnard, 1987).

**Le recours à la théorie de la structuration (3).** Ceci permet de comprendre comment les usages émergent en interaction avec les pratiques des utilisateurs, les structures et la technologie en cours de conception. Ces pratiques seront alors confrontées aux scénarios d'usages établis par les concepteurs et sources de l'évolution de ces derniers.

Dans le cas de leur expérimentation concernant le projet KMP<sup>58</sup> (Knowledge Management Platform), Pascal et Thomas (2006, 2007) proposent de visualiser leur démarche de co-conception orientée usage suivant le schéma ci-dessous (cf. figure 10). Les auteurs soulignent que le « *processus d'adoption adaptation n'est possible qu'à travers la convergence des boucles de co-conception et trajectoires d'usage* » (Pascal, Thomas 2006 :110). Cette convergence réside dans la recherche d'objets frontières<sup>59</sup> permettant des points de rencontre entre trajectoires d'usage et trajectoires de conception.

---

<sup>58</sup> Le but du projet KmP est de construire une solution partagée de "Knowledge Management", accessible via un portail web, permettant de faciliter les échanges entre acteurs des différents réseaux du domaine des télécommunications de Telecom Valley (une communauté d'entreprises, d'institutionnels et d'organismes de recherche...). Pour plus de détails sur ce projet KmP et la démarche de co-conception se référer aux articles de Pascal et Thomas (2006, 2007).

<sup>59</sup> S'appuyant sur les travaux de Grenier (2003), Pascal et Thomas utilisent le concept de l'objet frontière et le considèrent comme un support, un facilitateur de la coordination entre acteurs impliqués dans le processus de conception. Ces objets représentent les points de convergence, négociés entre tous les acteurs en scène permettant d'élaborer progressivement la solution technique tout en s'assurant de l'engagement de chacun.

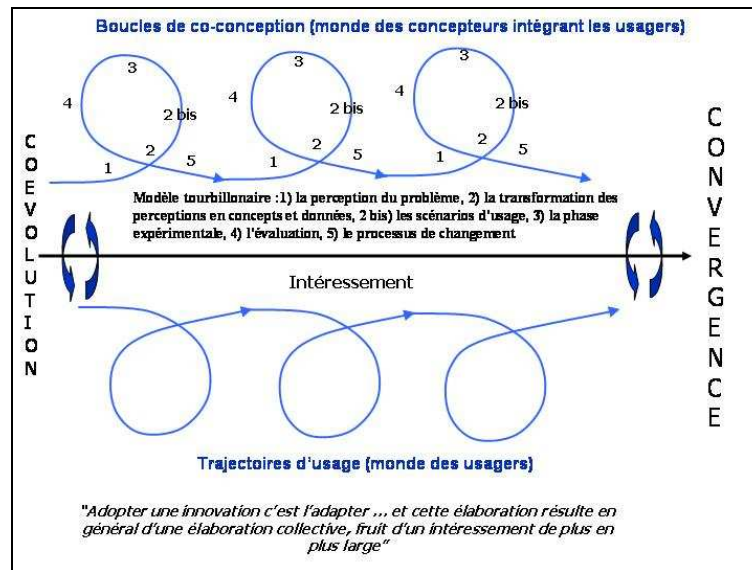


figure 10. La co-évolution de la conception et des usages (Pascal, Thomas, 2006 : 110).

Dans une communication plus récente, Pascal, Thomas et Romme (2009) proposent de dépasser la question des interactions entre utilisateurs et concepteurs d'une solution TIC pour aborder, à un niveau plus global, les interactions entre chercheurs et praticiens. Cette montée en généralité conduit les auteurs à abandonner l'expression « co-conception centrée usage » pour le terme « *design collaboratif* ». Celui-ci se définit par « *une méthodologie de conception intégrative et collective : collective, parce qu'elle se centre sur l'articulation des savoirs théoriques et pratiques ; intégrative, parce que elle tente de combiner les aspects clefs de deux démarches de design identifiées, celle fondée sur la science des organisation et celle privilégiant la participation et l'engagement des usages* » (Pascal, Thomas, Romme, 2009 :1). Dans ses travaux, Hussenot (2008) a également recours à l'association théorie de l'acteur-réseau et théorie de la structuration pour analyser le processus d'appropriation d'une solution TIC NotePlus.

Des difficultés opérationnelles et des particularités théoriques peuvent, néanmoins, être évoquées autour de l'emploi de ce cadre théorique comme autour des applications concrètes d'intégration de l'utilisateur au processus de conception.

## **2.3 Des difficultés opérationnelles et théoriques à articuler la théorie de la « conception collective » et la théorie de la structuration.**

Les méthodes inhérentes à la participation des utilisateurs au processus de conception soulèvent des obstacles opérationnels qu'il est difficile d'ignorer dès lors qu'on s'intéresse à ces questions (2.3.1). A cela, s'ajoutent les conditions spécifiques d'usage de la théorie de l'acteur-réseau, qui nous poussent, *in fine*, à écarter ce cadre d'analyse (2.3.2) ; Néanmoins, pour compenser cela, nous proposerons une autre manière d'articuler usage et conception basée sur la rencontre entre la théorie de la conception collective (Hatchuel 1994, 1996) et la théorie de la structuration avec les travaux d'Orlikowski (2000). Cette alternative semble mieux adaptée à l'étude des dynamiques d'appropriation d'une TIC en milieu intra-organisationnel (2.3.3).

### ***2.3.1 Les difficultés opérationnelles à vouloir faire participer l'utilisateur au processus de conception d'une TIC ou d'un système interactif.***

Dans ses travaux, Grudin (1991) s'attache à réaliser un état des « *obstacles et des défis* » que la participation des utilisateurs au processus de conception peut générer. Les questions soulevées par l'auteur, nous paraissent toujours d'actualité, puisqu'elles sont inhérentes aux difficultés de gestion de cette participation des utilisateurs.

#### **La question de la capacité des concepteurs à communiquer.**

Grudin s'interroge sur la capacité de certains membres de l'équipe de conception à communiquer efficacement avec les utilisateurs. En effet, l'auteur explique que « *bien que la plupart des concepteurs approuvent le principe d'intégration des utilisateurs au processus de conception, ils peuvent ne pas suivre ce principe pour différentes raisons. Certains ingénieurs manquent d'empathie ou de sympathie à l'égard des utilisateurs d'ordinateurs inexpérimentés et peu techniques. Lors des rencontres entre concepteurs et utilisateurs, on se rend compte que parfois les différentes valeurs, style de travail et même langage de chaque communauté font [obstacle] à la communication [...]* » (Grudin, 1991 : 157).

**La question du maintien de la participation des utilisateurs dans le temps.**

Du côté des utilisateurs, Grudin souligne que « *les problèmes de maintien de la participation des utilisateurs a été reconnu comme essentiel* » (Ibid, 1991 :160). Même si pour l'auteur, ces problèmes de maintien se posent différemment si on est dans le cas de la conception d'une technologie «*maison*»<sup>60</sup> ou dans le cas d'utilisateurs potentiels externes. Grudin explique que dans le cas d'une conception «*in house* », les concepteurs et les utilisateurs partagent le même management. Ce qui peut faciliter le maintien de l'engagement des concepteurs, comme des utilisateurs, à condition que le management continue à soutenir la conception de la technologie en cours de création. Nous reviendrons en détail sur ce point dans l'exposé de notre cadre d'analyse.

L'auteur conclue que « *les utilisateurs potentiels peuvent être moins motivés s'ils ne perçoivent pas en quoi le produit [sur lequel ils s'investissent] leur sera bénéfique. Ceci est particulièrement problématique pour [la conception] d'importants systèmes et l'application de « groupware », qui demandent un usage répandu, mais qui profitent sélectivement aux managers. La situation est même pire si les utilisateurs potentiels [de la technologie en cours de conception] ont le sentiment que leurs emplois pourraient être menacés par un produit qui promet une efficacité accrue* » (Grudin, 1991 : 160).

**La difficulté de sélectionner les utilisateurs à intégrer.**

La question de la sélection du « *bon groupe d'employés* » devant participer au processus de conception est considérée comme très délicate. Reprenant le cas de grandes organisations (publiques), Grudin souligne la difficulté croissante de sélectionner les utilisateurs à inclure face à une population d'employés très hétérogènes : obstacles accentués en fonction de la division du travail, du type d'organisation.

**La difficulté de prendre en compte les connaissances tacites de l'utilisateur.**

En se basant sur les travaux de Wood (1997), Koopman et Batenburg mettent en évidence que « *la majeure partie des connaissances qu'un utilisateur a sur le processus ou sur le sens de l'application offerte par le logiciel, permettant de supporter la conception de ce dernier, repose sur des connaissances tacites. Par conséquent, cela peut être difficile d'obtenir une information de la part des utilisateurs sur leur façon de travailler* » (Koopman, Batenburg 2009 : 60). Selon ces auteurs, les utilisateurs peuvent omettre de donner aux concepteurs, lors

---

<sup>60</sup> Le terme utilisé par l'auteur est «*in-house* », que nous avons traduit par «*maison* ». On peut également employer le terme latin «*in situ* », signifiant «*sur site* ». Tous se réfèrent à la même réalité.

d'entretiens, des informations non formalisées sur leur façon de mener leurs activités. Ces éléments s'apparentent bien souvent à des arrangements locaux, qui permettent à l'individu de mieux travailler. La non prise en compte de ces arrangements locaux peut conduire : soit à la création de fonctionnalités inutiles ; soit à l'absence d'applications, là où elles seraient utiles. C'est ce que démontrent Koopman et Batenburg dans leur étude concernant la conception d'e-services pour le Ministère Néerlandais.

### **Les difficultés d'accès aux utilisateurs.**

Grudin explique que l'accès aux utilisateurs est un vrai défi car « *des obstacles peuvent se dresser au sein même de l'organisation des utilisateurs, au sein de celle des concepteurs ou entre elles* » (Grudin, 1991 : 159). Au niveau de l'organisation des utilisateurs, l'auteur précise, dans le cas de la conception externe d'un système, que les concepteurs passent plus de temps en contact avec les responsables des systèmes informatiques de l'organisation et des managers des utilisateurs cibles que les utilisateurs eux-mêmes.

Dans le cas de la conception d'un système d'information ou d'une TIC, le management peut également être un obstacle entre concepteurs et utilisateurs. En effet, se pose le problème du temps que l'utilisateur sélectionné va pouvoir allouer à cette participation. Cette allocation dépend du consentement du hiérarchique de l'utilisateur et de la négociation entre les acteurs en scène. Ce qui peut entraîner un certain nombre de problèmes organisationnels.

Dans le cas de la conception d'un système interactif géré par une organisation spécialisée externe, les personnes en charge des interfaces avec l'entreprise commanditaire ne sont pas directement les concepteurs. Ces personnes devront alors prendre en compte à l'interne de leur organisation les besoins des utilisateurs cibles. La multiplication des interfaces peut accroître le risque d'erreurs sur la nature des besoins identifiés.

A ces barrières organisationnelles multiples, s'ajoutent les barrières physiques (la distance dans le cas de déploiement dans des filiales à l'international), linguistiques, culturelles.

### **Les difficultés d'observation.**

Certaines formes de participation, telles que l'observation des utilisateurs pendant qu'ils travaillent sont difficiles à mener. En effet, il arrive que les utilisateurs eux-mêmes s'avèrent réticents à ce type d'observation directe (Butler, 1996 ; Koopman Batenburg, 2009).

**La question des usages réels.**

Par ailleurs, même si on parvient à sélectionner le bon profil d'utilisateurs potentiels ou finaux, se pose la question des usages réels. En effet, pour certains chercheurs, « *la participation de quelques usagers pilotes à l'innovation ne permet pas à elle seule une représentativité de l'ensemble des acteurs qui interagiront avec la solution future [...], l'expérimentation n'a donc de sens que si elle est faite en situation d'usage réelle* » (Pascal, Thomas, 2006 : 109).

De plus, certaines études ont également montré que l'utilisateur potentiel adossant un rôle de «co-concepteur» n'adopte pas le même comportement d'usage qu'un utilisateur réel et que les tests de situations, malgré les précautions prises, restent différents des situations réelles d'usage (Bardini, Horvath, 1995 ; Woolgar, 1991).

**Le rapport avec le facteur temps.**

Certains auteurs soulignent le rapport paradoxal avec le facteur temps. Des études ont montré qu'allouer davantage de temps en amont du processus de conception en raison de la participation des utilisateurs conduit, au final, à un cycle de création plus rapide pour les concepteurs de logiciels (Blackburn et al, 2000). Cependant, Grudin note que ces derniers considèrent que le temps de développement qu'on leur alloue est insuffisant. Et par conséquent, « *la peur que la participation des utilisateurs conduise à des délais inacceptables est alors un obstacle majeur dans cet environnement de développement sous pression* » (Grudin, 1991 : 164).

En s'appuyant sur les travaux de Grudin (1991), nous avons constaté, au fil du texte, que les difficultés à intégrer concrètement l'utilisateur dans le processus de conception d'une TIC sont nombreuses et de nature différente. A ces limites opérationnelles, s'ajoutent les particularités théoriques inhérentes à l'articulation entre théorie de l'acteur-réseau et théorie de la structuration.

### **2.3.2 Les particularités de l'articulation usage/ conception à partir de la théorie de l'acteur réseau.**

L'articulation entre la théorie de l'acteur-réseau et la perspective structurationniste constitue le cadre d'analyse dominant pour appréhender les dynamiques d'appropriation d'une TIC. Autant nous adhérons à l'idée d'utiliser les travaux d'Orlikowski pour saisir l'usage que l'individu réserve à une technologie ; autant nous émettons plus de réserves quant au recours à la théorie de l'acteur-réseau. En effet, la mobilisation de ce prisme théorique répond à des conditions spécifiques, qui semblent difficilement transposables à tous les cas d'appropriation d'une TIC et particulièrement à un milieu intra-organisationnel.

#### **Que se passe-t-il quand la TIC étudiée n'est pas une innovation ?**

La première difficulté à mobiliser la théorie de l'acteur-réseau réside dans la finalité même de cette approche. Comme le souligne Millerand (1998 : 11), l'idée initiale est de comprendre « *le processus d'innovation technique [...] au moment particulier de la conception des innovations* ». Par conséquent, l'utilisation de ce cadre théorique paraît pertinente dans le cas de l'implantation d'une TIC ou d'une solution TIC, qui se caractérise, avant tout, par son caractère innovant.

C'est le cas de travaux de Pascal (2006) et d'Hussenot (2008). Suivant une posture de recherche-intervention, Pascal (2006) suit et contribue au fil des mois à la création d'une solution TIC. Quant aux travaux d'Hussenot (2008), ils mettent en évidence le processus d'appropriation de NotePlus, toute juste implantée dans un établissement scolaire. Notre question est la suivante : l'intéressement des individus doit-il être considéré de la même manière dans le cas de la découverte de l'objet technologique et dans le cas où la TIC étudiée existe dans l'organisation depuis des années ?

#### **Comment transposer un modèle établi pour gérer une multitude d'acteurs à un milieu intra-organisationnel ?**

La théorie de l'acteur-réseau est mobilisée dans des configurations particulières. En effet, elle est utilisée dans le cas d'une TIC innovante, créée ou/et implantée dans un environnement complexe, mettant en scène une multitude d'acteurs. Les études de cas, mobilisant cet articulation théorique, ont en commun un cadre inter-organisationnel ouvert, dans le sens où



les parties prenantes viennent d'entités différentes<sup>61</sup>. La question est de savoir si on peut transposer cette idée de « *parties prenantes* » à l'interne d'une entreprise en considérant les catégories d'acteurs différentes (ou des départements) comme tels. Ceci revient à s'interroger sur l'applicabilité de ce modèle en intra-organisationnel stricto-sensu. Nous pensons que s'il est possible de transférer ce modèle, la notion de traduction d'opportunités à la base des compromis conduisant à la stabilité de l'innovation rencontrerait les questions de jeux et de stratégies d'acteurs développés par Crozier et Friedberg (1977).

### **Comment gérer les contraintes méthodologiques ?**

A ces éléments, s'ajoute la question méthodologique. Les travaux de Pascal (2006) et d'Hussenot (2008) montrent que l'utilisation du cadre théorique de la théorie de l'acteur - réseau implique un accès et un suivi, quasi permanent, de l'ensemble des acteurs en scène, qu'ils soient concepteurs de la solution TIC ou utilisateurs. Cette accessibilité et proximité ne s'offrent pas toujours en ces termes au chercheur. Quand le cas d'étude se trouve être une grande entreprise, il peut y avoir une distance organisationnelle importante entre les concepteurs *in situ* et les utilisateurs, qui peuvent être très nombreux. Ces différents points rendent plus difficile le suivi des acteurs.

Ces trois raisons conduisent à envisager d'autres voies possibles. Dans cette perspective, l'articulation entre la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) telle que nous l'avons schématisée<sup>62</sup> et la perspective structurationniste (Orlikowski, 2000) peut être une alternative pertinente.

---

<sup>61</sup> Dans le cas développé par Callon (1986) concernant la domestication des coquilles St-Jacques, les différentes parties prenantes sont : les marins pêcheurs, les autorités de la baie de St. Brieuc et les coquilles St-Jacques elles-mêmes. Dans le cas de l'étude d'Hussenot (2008), le contexte d'implémentation de NotePlus est un établissement scolaire. Néanmoins, il nous paraît difficile de l'assimiler au milieu intra-organisationnel d'une entreprise privée.

<sup>62</sup> Cf : page 83.

### 2.3.3 L'articulation entre la théorie de la conception collective et la perspective structurationniste de la technologie

Comme nous venons de le préciser, l'utilisation de la théorie de l'acteur-réseau semble difficile pour appréhender les dynamiques d'appropriation d'une TIC en milieu intra-organisationnel. Aussi, nous proposons de remplacer ce cadre d'analyse par la théorie de la conception collective, fondée sur le rapport de prescriptions réciproques.

L'articulation entre la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) et la perspective structurationniste de la technologie proposée par Orlikowski (2000) peut être schématisée comme suit :

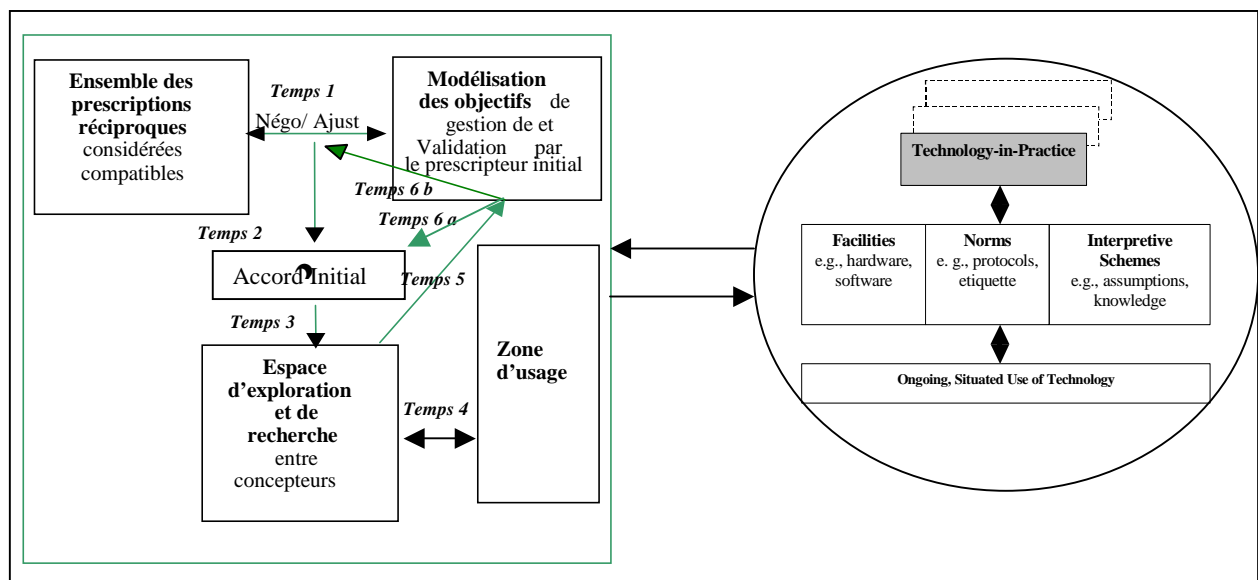


figure 11. Proposition d'articulation entre la théorie de la conception collective et la perspective structurationniste de la technologie

Dans la partie consacrée à l'analyse de l'usage, nous avons détaillé le modèle proposé par Orlikowski<sup>63</sup> et nous avons explicité précédemment<sup>64</sup> notre schématisation de la pensée d'Hatchuel concernant le processus de conception.

La mobilisation de la théorie de la conception collective permet, selon nous, de dépasser les trois difficultés évoquées concernant l'usage de la théorie de l'acteur-réseau.

<sup>63</sup> Se référer à la page 34 et suivantes (chapitre 1).

<sup>64</sup> Se référer à la page 75 et suivantes (chapitre 2).

### **Vers une conception permanente de la technologie.**

L'usage de la théorie de l'acteur-réseau porte sur le processus de conception d'une innovation technologique. Les travaux en SI inspirés par ce cadre théorique ont tenté d'y introduire le plus tôt possible l'utilisateur. En effet, l'influence de l'utilisateur est plus importante dans la phase de conception que dans la phase suivante de mise en œuvre (Edström, 1977 ; Robey et Farrow, 1982). Ce principe peut être nuancé en fonction de la potentialité des TIC récentes et de l'évolution des besoins de l'organisation.

Le cadre d'analyse préconisé par Hatchuel permet d'inclure l'utilisateur dans un processus de conception différent de celui de la création d'une innovation d'une TIC. Par cela, il introduit l'idée d'une conception permanente de la technologie, qui peut se définir par les efforts constants de re-conception de la TIC dans une logique constante d'amélioration des appropriations.

Cette question paraît importante, car dans bien des cas l'arrivée des TIC a suscité un effet de mode, incitant à se doter de technologies du web ou autres, sans préalablement s'interroger sur l'usage à réserver à ces outils. Ceci pousse à croire que l'implémentation ne se limite pas uniquement à la mise en œuvre. Celle-ci peut également inclure des moments de re-conception de la technologie plus intenses en termes d'évolutions techniques et d'interactions que pendant la création *ex nihilo*<sup>65</sup> de l'objet, surtout si les utilisateurs avaient été oubliés, ou peu sollicités à ce moment-là.

### **Une souplesse méthodologique.**

A cet élément, s'ajoute une souplesse méthodologique dans l'usage de la théorie de la conception collective. Le cadre théorique proposé par Hatchuel permet d'inclure l'utilisateur de trois façons différentes :

- soit comme un concepteur parmi d'autres au moment clef de la négociation et de l'ajustement du processus de conception entre l'« Ensemble des prescriptions réciproques considérées comme compatibles » et la « Modélisation des objectifs de gestion et de validation » porteur de « prescriptions ». Dans ce cas-là, l'utilisateur est porteur de prescriptions à travers les attentes qu'il peut formuler.
- soit comme invité pour tester la technologie en « zone d'usage » Dans ce cas-là, l'utilisateur réagit aux propositions que les concepteurs auront pu lui offrir.

---

<sup>65</sup> Le terme « *ex nihilo* » vient du latin et signifie littéralement « extrait de rien », ce qui renvoie à la création d'une innovation.

- ou encore les deux cas en même temps. Il n'est pas incompatible d'imaginer intégrer l'utilisateur à ces deux différentes phases selon l'accès au terrain dont dispose le chercheur.

### **Une ouverture vers le milieu intra-organisationnel.**

Le milieu intra-organisationnel se caractérise par le lien hiérarchique et organisationnel entre les différents acteurs composant l'organisation. Les TIC ou autres objets technologiques sont souvent conçus et améliorés *in situ*, c'est-à-dire dans un même site, une même entreprise. On parle alors de conception et/ou de re-conception « *maison* »<sup>66</sup>. Dans ce cas-là, concepteur et utilisateur dépendent finalement du même milieu intra-organisationnel.

La proposition d'Hatchuel d'aborder le processus de conception à partir du « rapport de prescription réciproque » intègre les questions de jeux et de stratégies de différents acteurs en scène lors des phases de négociation et d'ajustement.

**En somme, nous défendons l'idée qu'en milieu intra-organisationnel le remplacement de la théorie de l'acteur-réseau par celle de la conception collective apporte un regard nouveau sur l'articulation usage et conception dans l'analyse des dynamiques d'appropriation d'une TIC.** Cette proposition permet de prendre en compte le poids du contexte organisationnel et permet d'envisager le processus de conception comme un élément permanent et indissociable de la durée de vie de la TIC.

---

<sup>66</sup> Sans rentrer ici dans le détail des difficultés à concilier la logique projet et la logique fonctionnelle, la conception permanente d'une TIC, en raison de la dynamique constante d'interactions entre concepteurs et utilisateurs, risque de s'inscrire plus aisément dans une logique fonctionnelle que de suivre une logique projet traditionnelle.

## Conclusion et synthèse du chapitre 2.

L'étude de l'usage pris dans son contexte demeure incontournable pour analyser l'appropriation d'une TIC en entreprise, mais elle n'est pas l'unique dimension d'analyse à privilégier. Pour saisir le caractère dynamique inhérent au phénomène, il est préconisé d'associer usage et conception. Suivant cette perspective, le chapitre 2 a eu pour objectif d'aborder le monde de la conception, puis de présenter l'articulation entre usage et conception autant d'un point de vue opérationnel que théorique.

La compréhension du processus de conception s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous l'avons abordé d'une façon générique déconnectée de la spécificité technologique ; puis nous sommes revenus sur la particularité du processus de conception d'une TIC.

Nous retenons des approches classiques qu'une activité de conception se définit par la spécificité des formes de coordination, d'organisation et de méthodes. La situation de conception générée se caractérise par sa nature heuristique ; sa dimension communicationnelle ; sa part d'incertitude ; sa temporalité ; son caractère unique et singulier (Midler, 1996). Nous retenons également qu'il est possible de transcrire les mécanismes en œuvre au sein de la sphère des concepteurs à partir de la notion de « prescriptions réciproques ». Cette perspective développée par Hatchuel (1994, 1996) s'attache à analyser le processus de conception collective. Son intérêt est la mise en évidence de l'importance des dynamiques de coordination entre concepteurs. Cette approche n'étant pas schématisée, nous avons proposé d'y remédier à partir des indications laissées par l'auteur.

Pour appréhender l'articulation entre usage et conception, nous avons présenté les travaux menés en SI sur l'engagement des utilisateurs. Les avantages de la participation de l'utilisateur au processus de conception d'une TIC sont clairement énoncés (Kujala, 2003). Diverses méthodologies sont employées pour supporter cette intégration. Quant à la dimension théorique, l'articulation entre la théorie de l'acteur-réseau et la perspective structurationniste est relativement utilisée dans le champ SI pour lier théoriquement usage et conception.

Cet effort laisse apparaître des difficultés. D'un point de vue pratique, la participation des utilisateurs au processus de conception s'accompagne de difficultés d'accès, d'observation, de communication ; de maintien de l'engagement de l'utilisateur dans le temps ; de sélection des

individus à intégrer et de saisie des connaissances tacites (Grudin, 1991 ; Butler, 1996 ; Koopman et Batenburg, 2009).

Quant à la mobilisation de la théorie de l'acteur-réseau, elle induit des configurations particulières d'usage, qui nous obligent à l'écarter. En effet, il apparaît difficile d'utiliser cette approche dans le cas où la TIC étudiée n'est pas une innovation et de transposer ce modèle, conçu pour un cadre inter-organisationnel, à un milieu intra-organisationnel. A cela s'ajoute la difficulté à respecter les exigences méthodologiques en termes d'accès et de suivi de l'ensemble des acteurs en scène.

**En guise d'alternative, nous proposons d'articuler la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) et la perspective structurationniste (Orlikowski, 2000), et ce pour trois raisons.** La première réside dans l'intégration plus souple de l'utilisateur dans le processus de conception soit comme un concepteur parmi d'autres, porteur de « prescriptions », soit comme invité à tester les propositions, soit les deux cas en même temps. Déconnectée de la question de l'innovation, la participation des utilisateurs peut s'envisager tout au long de la vie d'une TIC. Ainsi, se profile en second lieu, l'idée d'une conception permanente de la technologie. Celle-ci se définirait à partir des efforts constants de re-conception dans une logique constante d'amélioration des appropriations. Le troisième avantage réside dans la prise en compte du caractère finalisé et hiérarchisé du milieu intra-organisationnel, à partir des négociations et ajustements autour des rapports de prescription.

Ce dernier élément propre à l'étude de la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise laisse entrevoir, selon nous, la nécessité d'ajouter une troisième dimension d'analyse aux deux premières : la prise en compte de la vision des décideurs de l'entreprise.

## Chapitre 3 : L'appropriation d'une TIC en entreprise à partir de son usage, de sa conception et de la vision des décideurs.

### INTRODUCTION

Nous avons vu précédemment que l'appropriation d'une TIC est, en SI, de plus en plus appréhendée à partir des itérations multiples entre usage et conception. La compréhension de la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise à partir du triptyque « usage-conception-vision » n'a pas fait l'objet de travaux de recherche jusqu'à présent.

La vision que les décideurs associent à la technologie peut être un élément explicatif du phénomène d'appropriation d'une TIC en entreprise au même titre que la compréhension de l'usage pris dans son contexte. La lecture des chapitres précédents nous incite à penser qu'en milieu intra-organisationnel, la vision des décideurs peut influencer autant les utilisateurs et leur *enactment* de la technologie, que les améliorations techniques apportées par les concepteurs. Ce jeu d'influence est renforcé quand les équipes de concepteurs de la TIC sont des employés de l'entreprise et que leur travail se fait *in situ*.

L'intégration de la vision des décideurs, que nous jugeons nécessaire à une meilleure compréhension du phénomène d'appropriation d'une TIC en entreprise, soulève trois grandes séries de questions, qui guideront notre propos.

La première porte sur la définition même de la vision (3.1): qu'est-ce qu'une « vision » associée à une TIC ? De quelle nature est-elle ? Quel est son rôle ? Par qui est-elle portée ? Et pour qui ? Pour répondre à ces questions, nous nous référerons au modèle d'analyse basé sur le concept de « Vision Organisante » (V.O) proposé par Swanson et Ramiller (1997). Cependant, ces derniers ne nous renseignent pas sur la façon dont se rencontrent les discours émanant des communautés de pratique et l'organisation prise dans son contexte.

Pour dépasser les limites du modèle de Swanson et Ramiller, la seconde série de questions s'attache à comprendre les relations entre la vision associée à une TIC et son appropriation en

milieu organisationnel (3.2) : comment relier les idées autorisées sur telle TIC à un niveau macro-social et la dynamique d'appropriation de cette même TIC à un niveau micro-social ? Est-ce que la vision associée à une TIC, une fois rentrée dans l'entreprise, reste organisante ou devient-elle plutôt stratégique ?

De récentes études traitent de ces différentes questions (De Vaujany, 2001; Carton et Alii, 2003, 2006 ; Dechamp et Romeyer, 2006). Plus précisément, deux apports majeurs sont à noter. Le premier consiste à établir un lien entre la VO associée à une TIC et son processus d'appropriation (à un niveau individuel ou collectif). Le second conduit à envisager la VO comme un élément d'articulation entre les analyses micro et macro sociales, traditionnellement séparées dans la littérature. Cependant, peu d'études se sont intéressées à la façon dont la VO est traduite par les décideurs d'une entreprise et les conséquences de cette traduction managériale sur la dynamique d'appropriation d'une TIC.

Les travaux de Maurice et alii (1987) proposent d'analyser les évolutions technologiques des entreprises à partir du concept de Vision de Mobilité Stratégique (V.M.S) en investissement technologique. Selon nous, la VSM complète la VO, car elle ajoute à l'analyse la dimension du marché de l'entreprise. Il demeure que Maurice et alii (1987) s'interrogent sur la VMS et les usages, mais laissent de côté la dimension d'analyse liée à la conception.

Notre troisième grande question (3.3) concerne l'articulation théorique entre les trois dimensions d'analyse retenues pour appréhender la dynamique d'appropriation d'une TIC, qui peut se traduire ainsi : comment s'opèrent, à l'intérieur d'une entreprise, les interactions entre l'usage réservé à une TIC, sa conception et la vision de mobilité stratégique que les décideurs lui associent ?

Nous appréhenderons la dynamique d'appropriation d'une TIC à partir d'un cadre d'analyse modélisant les relations entre usage-vision-conception. plus précisément, nous articulerons la perspective structurationniste (Orlikowski, 2000), la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) et le modèle de « Vision de Mobilité Stratégique » (Maurice et alii, 1987).



### 3.1 La Vision Organisante (V.O) de Swanson et Ramiller (1997)

Pour comprendre comment les discours managériaux pouvaient être utilisés et influencer les entreprises, Swanson et Ramiller (1997) ont défini le concept de « vision organisante » dans le domaine des systèmes d'information.

Nous présenterons ce concept en trois temps : en premier lieu, nous reviendrons sur la définition de la VO et l'exposé du modèle développé par Swanson et Ramiller (3.1.1) ; puis (3.1.2), nous nous intéresserons au lien établi entre la VO et les processus d'appropriation et en dernier lieu (3.1.3), nous présenterons la façon dont le modèle de la VO est considéré dans les récents travaux structurationnistes comme l'élément central permettant l'articulation entre le niveau d'analyse micro-social et macro-social.

#### 3.1.1 De « l'esprit de la technologie » à la Vision Organisante

Le modèle de Swanson et Ramiller (1997) s'inscrit dans le prolongement des travaux de DeSanctis et Poole sur la TSA, présentés précédemment, et permet ainsi de dépasser la notion *d'esprit* de la technologie. Swanson et Ramiller affirment que l'organisation n'est pas seule à agir sur les processus d'usage et de construction de sens de la technologie. En effet, ils ne parlent pas d'esprit mais ils introduisent le concept de « vision organisante » pour expliquer comment le regard cognitif collectif émanant de communautés différentes sur des nouvelles technologies rend possible le succès de l'innovation en SI autant dans l'entreprise qu'à l'extérieur.

Comme le précise de Vaujany (2001:100), « *une vaste communauté inter-organisationnelle constituée de l'ensemble des concepteurs, décideurs, consultants, chercheurs universitaires...réfléchit aux finalités à assigner aux outils* ». Pour Swanson et Ramiller (1997), l'ensemble de cette communauté définit une vision organisante qui correspond à « *une idée focale de la communauté pour l'application de technologies de l'information au sein de l'organisation* » (Swanson, Ramiller, 1997 : 460)<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> « An organizing vision is a focal community idea for the application of information technology in organizations » (Ramiller et Swanson, 1997 : 460).

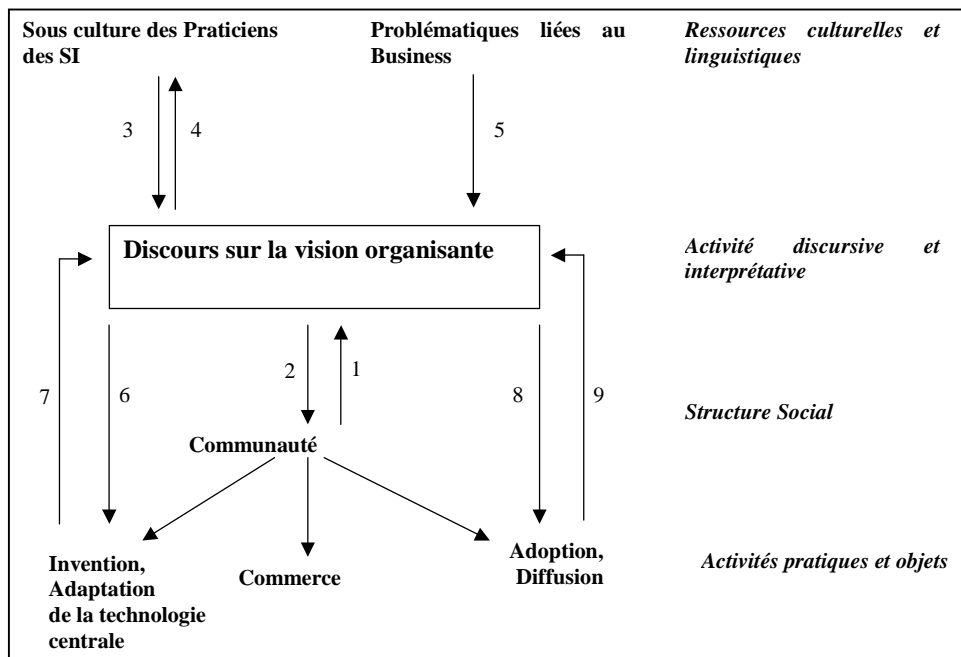


figure 12. le modèle de production de Visions Organisantes de Swanson et Ramiller (1997: 462).

Swanson et Ramiller s'attachent à montrer que la Vision Organisante est, en premier lieu, produite et soutenue par un discours. Celui-ci est bâti par différentes parties, constituant une communauté hétérogène unies par l'intérêt commun de modeler la VO.

La production de ce discours est considéré comme un élément fondamental dans les échanges entre « le monde du business et du management » et celui des praticiens du SI. En effet, les auteurs défendent l'idée que la VO garantit une « intelligibilité mutuelle » entre ces deux mondes à travers la constitution d'un sens et d'un langage commun. Les auteurs précisent qu'une VO est pertinente et circule facilement dans le tissu économique quand elle constitue une réponse à des problématiques d'entreprise.

A travers leur modélisation, Swanson et Ramiller tentent de clarifier les principes de production institutionnelle des visions organisantes.

Pour commenter leur modèle, nous reprendrons les quatre angles d'analyse qui catégorisent les interactions à la base de la constitution du discours de la VO : les ressources linguistiques et culturelles ; la structure sociale ; les objets et les activités pratiques ; les activités interprétatives et discursives.

### ➤ Ressources linguistiques et culturelles

Apparaissent, ici, le monde de l'entreprise et celui des professionnels en Système d'Information. On note une double flèche (3) et (4) dans la figure (11), pour marquer les interactions permanentes et réciproques entre la constitution du discours de la VO et l'évolution culturelle et linguistique des professionnels des SI, qui créent, finalement, la technologie.

L'interaction entre le monde de l'entreprise et la création du discours apparaît, sous une première forme, avec la flèche (5). Son caractère unilatéral montre que le discours de la VO s'élabore en réponse à une problématique d'entreprise.

### ➤ Structure sociale

Swanson et Ramiller soulignent que discourir sur telle ou telle technologie séduit une variété d'acteurs, chacun voulant façonner la VO à sa manière. Il peut s'agir de consultants, vendeurs de matériel technologique, des industriels, de journalistes, de scientifiques... tous participant au débat sous de formes diverses et l'enrichissent de façons différentes. Cette communauté sociale se caractérise par son hétérogénéité. A ce sujet, les auteurs précisent que « *le discours constituant une VO doit beaucoup de sa vitalité et de sa flexibilité rhétorique à l'hétérogénéité de la communauté sociale qui l'élabore* » (Ibid, 2007 : 463).

Par conséquent, les membres composant cette communauté vont à la fois modeler les discours de la VO, tout en étant également façonnés par elle. Cette récursivité de l'interaction est symbolisée par les flèches (1) et (2) dans la figure (11).

### ➤ Objets et activités pratiques

Poursuivant leur démonstration, Swanson et Ramiller établissent un lien entre la structure sociale et la pratique réelle de la technologie. Pour ce faire, la question implicitement posée est de se demander en quoi la communauté peut influencer les objets et les activités pratiques. En réponse à cela, les auteurs établissent un lien unilatéral entre la communauté et trois autres éléments :

- l'invention, l'adaptation de la technologie (1),

La communauté va contribuer à développer un rapport pratique à la technologie. En effet, les auteurs précisent que une VO correspond à une application organisationnelle d'une technologie de l'information. Suivant ce principe, l'objet technologique a dû être conçu en conjuguant la dimension technologique et les formes et pratiques organisationnelles. C'est pour cette

raison que les auteurs établissent une « relation réciproque » entre la VO et les évolutions technologiques (flèches 6–7).

- l'adoption et la diffusion (3) : les auteurs relient également la diffusion/l'adoption d'une technologie et la VO qui lui est associée (flèches 8–9). Cette idée de récursivité peut être étendue, selon nous, au concept d'usage.
- le commerce (2) : les auteurs établissent un lien entre la structure de la communauté et la façon dont la technologie va être vendue (la dimension politique, la négociation autour des intérêts des différentes parties...).

### ➤ **Activités interprétatives et discursives**

D'une façon générale, les discours associés à une VO peuvent se constituer à travers les sujets, les thèmes véhiculés lors de débats, de forums, de salons, des conférences académiques, qui sont avant tout des lieux de discussions et d'échanges, propices aux activités discursives. Quant aux activités interprétatives, elles peuvent se matérialiser dans la presse managériale, dans les ouvrages de vulgarisation, sur des sites Internet...L'ensemble de ces activités constituent la forme et le fond du discours de la VO. Elles sont en mouvement perpétuel. C'est à travers elles que se forge le sens donné à une technologie (en termes de performance ou d'évolution sociale) et le langage qui lui est associé (l'émergence de concepts-clefs)<sup>68</sup>.

Toutes ces activités sont représentées dans le modèle de Swanson et Ramiller par le rectangle central, dont partent et arrivent l'ensemble des interactions.

En somme, la V.O semble être le résultat des efforts combinés des membres de différentes communautés pour donner du sens à une innovation technologique considérée comme une opportunité pour les entreprises. Les auteurs précisent que « *la vision organisante sert de fonction clés dans l'interprétation, la légitimation, l'organisation et la mobilisation des rôles économiques* » (Ramiller et Swanson, 1997 : 460-461).

Comme le souligne de Vaujany, « *la Vision Organisante conditionne le processus d'investissement et de finalisation de l'innovation informatique* » (de Vaujany, 2001 : 156).

De ce fait, Swanson et Ramiller, même s'ils restent à un niveau plutôt théorique, reconnaissent que les discours de la VO vont percuter l'organisation. En filiation avec la

---

<sup>68</sup> On peut dire que c'est à travers ces activités que se constituent les mythes rationnels au sens d'Hatchuel et Weil (1992).

théorie de la structuration de Giddens, ce constat les amène à revenir sur le concept de structuration, qu'ils définissent comme le processus de mise en actes des structures sociales (fournies par la technologie et les autres éléments du contexte). A travers l'usage des fonctionnalités de la technologie, plus ou moins fidèle à l'esprit de celle-ci, on note soit une reproduction, soit une modification des propriétés structurelles existantes. Cette structuration s'apparente à un processus continu et récursif dont le résultat va dépendre des structures de la technologie et du contexte d'utilisation (tâche, environnement). Ce processus d'appropriation progressif se définit par la mise en action d'une ressource ou d'une règle particulière de la technologie.

Cette dernière idée conduit à s'interroger sur le lien entre la VO associée à une technologie et le processus d'appropriation de celle-ci.

### **3.1.2 La Vision Organisante et le processus d'appropriation**

Swanson et Ramiller (1997) n'ont pas vraiment explicité les modes d'opérationnalisation de la VO. Ils préconisent de se référer aux mots clés à la mode, qu'ils considèrent comme des éléments révélateurs des idées fortes composant la VO.

En effet, d'après les auteurs, le choix et les modalités d'implantation d'une nouvelle technologie de l'information dans une organisation ne sont pas des phénomènes isolés, locaux mais fortement influencés par les discours, forums, magazines spécialisés créés par des acteurs externes (consultants, constructeurs informatiques, concurrents, fournisseurs...).

#### ***3.1.2.1 Le processus d'appropriation lié à un « cycle médiatique »***

Dans ses travaux doctoraux, de Vaujany (2001) propose de retenir l'influence de la Vision Organisante sur le système social de l'organisation. Plus précisément, il précise que la VO habilite et contraint le choix d'une technologie ainsi que la finalité qui sera localement mise en avant. Néanmoins, il constate que les organisations ont une faible influence sur la V.O , même si elles la reconstruisent et la réinterprètent localement.

Le lien établi entre la VO et l'organisation pousse l'auteur à considérer la Vision Organisante comme une variable explicative du processus d'appropriation d'une TIC. Cependant, la

difficulté d'opérationnaliser la V.O est soulignée à plusieurs reprises (De Vaujany, 2001 ; Carton et Alii, 2003, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006). Pour pallier ce problème, une instrumentalisation est proposée, basée sur l'étude d'éléments extra-organisationnels comme les différents discours de la communauté des gestionnaires du SI en général (sur un plan macro-social). Ces derniers sont repérables à partir de l'analyse de revues grands public, d'actes de colloques (Carton, de Vaujany et Romeyer, 2003 et 2005).

Les références aux discours, magazines (etc.) se résument par l'emploi de l'expression « *cycles médiatiques* ». Le processus d'appropriation d'une technologie par l'organisation est considéré comme un phénomène social ouvert, alimenté par le cycle médiatique spécifique à la nouvelle technologie (de Vaujany, 2001, 2005, 2006).

Ces cycles médiatiques sont alors producteurs d'« *idées autorisées* »<sup>69</sup>. Les acteurs d'une organisation (managers, gestionnaires des SI...) peuvent contourner ou reprendre ces idées autorisées pour convaincre les décideurs, puis les utilisateurs du sens et de la valeur ajoutée de cette nouvelle technologie. Swanson et Ramiller (1997) comparent le cycle de vie d'une V.O à un ballon d'air chaud qui s'élève ou descend en fonction de l'enthousiasme des participants. Des recherches centrées sur l'étude de la V.O ont déjà été menées (Carton, de Vaujany, Perez, Romeyer, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006).

L'approche de Dechamp et Romeyer a l'avantage de prendre en compte le discours médiatique existant sur telle ou telle technologie et d'étudier comment les acteurs de l'organisation vont reproduire, transformer ou contourner ces discours. Ces travaux retiennent notre intérêt car on y note une volonté d'instrumentaliser le concept de la VO.

Dechamp et Romeyer structurent leur analyse de la VO à partir d'un découpage en trois temps fondés sur la compréhension...

*des images de la VO « poussées par l'extérieur »* : le premier problème à résoudre est de comprendre la vision organisante associée à l'outil étudié et aux acteurs visés.

*de l'utilisation de la VO à l'interne* : le second problème à traiter est de s'interroger sur la manière dont les acteurs du terrain vont utiliser cette VO.

*du lien entre l'appropriation de la VO associée à l'objet et l'appropriation de l'objet lui-même* : la troisième dimension d'analyse préconisée est de s'interroger sur le lien entre l'appropriation de la VO associée à la technologie par les acteurs en scène et leur niveau d'usage.

---

<sup>69</sup> L'expression « idées autorisées » pour qualifier la VO a été employée en premier lieu par Swanson & Ramiller (1997).

Dans leur recherche, Dechamp et Romeyer (2006) ont étudié les trajectoires d'appropriation d'une nouvelle gouvernance hospitalière par les médecins<sup>70</sup>. Suite à une décision du gouvernement, un centre hospitalo-universitaire décide de recourir à la contractualisation interne pour décentraliser une partie de la gestion auprès du centre opérationnel. Or, la mise en oeuvre de cette nouvelle forme d'organisation ne fait pas l'unanimité, surtout parmi les médecins qui rétorquent ne pas vouloir se transformer en médecin gestionnaire.

Au terme d'une analyse longitudinale basée sur une méthodologie de type inductif, Dechamp et Romeyer démontrent qu'il y a un contournement de la vision organisante proposée par le gouvernement. Pour les instances officielles, ce type d'organisation a pour but de donner aux médecins des instruments pour mieux gérer le fonctionnement quotidien de leur service (ou pôle), non pas de les transformer en gestionnaire.

Cependant, les médecins sont habitués à une organisation de type « *bureaucratie professionnelle* » (Mintzberg, 1982) où le pouvoir de la compétence est central. Les auteurs démontrent, à travers les analyses des discours, un fort contournement de la vision organisante influencé par les discours corporatistes de la communauté médicale, qui conduisent progressivement à un rejet de cette nouvelle forme de gouvernance.

L'intérêt des travaux de Dechamp et Romeyer (2006) est d'avoir établi un lien entre l'appropriation de la VO associée à l'objet (technologique ou non) et l'appropriation de l'objet lui-même. Or, comme nous l'avons souligné précédemment, la VO se définit comme un ensemble d'idées autorisées émanant de communautés différentes, se situant à un niveau macro-social. Dans la lignée de ces travaux, certains auteurs considèrent le concept de la VO, comme un élément théorique permettant l'articulation entre analyses micro et macro-sociales.

---

<sup>70</sup> A l'instar d'autres chercheurs (De Vaujany, 2005, 2006), les auteurs ont procédé à un glissement théorique, les TIC sont considérés comme des objets/outils de gestion informatisés. Pour ces auteurs soucieux de trouver une théorie de l'appropriation globale, les outils théoriques développés pour comprendre l'appropriation des TIC ne diffèrent pas de ceux utilisés pour comprendre l'appropriation d'outils de gestion plus classiques.

### 3.1.3 La Vision Organisante comme élément d'articulation entre analyses micro et macro-sociales

Carton et alii donnent une dimension nouvelle au modèle de Swanson et Ramiller (1997), en considérant la Vision Organisante comme le concept théorique qui permet d'intégrer des niveaux d'analyse sur l'appropriation des outils informatisés, généralement séparés dans la littérature. Ils soulignent que les recherches sur la compréhension et la gestion des appropriations se retrouvent traditionnellement dans deux grandes familles de recherche :

« -celles qui se sont penchées sur l'analyse des appropriations et structurations des entreprises dans une perspective ouverte, en mettant en résonance les utilisations des outils avec des institutions sociétales ou inter-organisationnelles ;

-celles qui ont porté sur les dynamiques d'appropriation et de structuration dans une perspective plus locale et autonome, en s'intéressant à des processus liés au contexte le plus immédiat des dynamiques socio-techniques » (Carton, (de)Vaujany, Perez, Romeyer, 2006 : 161).

Le modèle de la VO est alors considéré comme un instrument théorique pertinent pour intégrer les niveaux institutionnels, inter-organisationnels et micro-sociaux. Dans cet esprit, Carton et Alii présentent une étude comparative sur les dynamiques d'appropriation d'outils informatiques aux Etats-Unis et en France sur la période 1999-2003 à partir de l'analyse de «discours sociétaux ou inter-organisationnels sur un ensemble large de concepts technologiques à articuler après avec des dynamiques micro-sociales » (Carton et alii , 2006 : 171).

Ils réalisent l'analyse des « mouvements institutionnels des VO » grâce à l'étude de deux journaux dans chaque pays. Pour la France, ils utilisent : *01 informatique* et *Le Monde Informatique* ; pour les Etats-Unis : *Computer world* et *Information Week*. L'analyse des « pratiques organisationnelles » se fait à partir de deux études de cas longitudinales pour la France et d'une synthèse de cas américains fournie par la littérature.

Les auteurs mettent en évidence l'intérêt d'instrumenter<sup>71</sup> le modèle de Swanson et Ramiller pour relier les discours extra-organisationnels et les pratiques organisationnelles. Ceci permet d'éclairer les choix et les modalités d'appropriation d'un objet informatisé.

---

<sup>71</sup> Carton, (de)Vaujany, Perez, Romeyer, (2006) développent un dispositif méthodologique en quatre étapes : 1. Repérage et suivi des mots à la mode pour chaque année au moyen d'une analyse lexicométrique ; 2. Suivi des idées fortes et VO associées à ces mots à la mode au moyen d'analyses pivots ; 3. Détermination des grandes



Carton et Alii montrent qu'il existe deux types d'articulation entre niveaux institutionnels et micro-sociaux (c'est-à-dire entre les VO et les dynamiques locales) :

### 3.1.3.1 *Les dynamiques ouvertes*

Les auteurs emploient le terme de « *dynamique ouverte* »<sup>72</sup> pour qualifier une organisation où se constatent « *une reproduction et un renforcement de la VO* » et un usage interne des discours autorisés. Ils notent également que le profil organisationnel de l'organisation a une importance : dans le cas de l'organisation à « *dynamique ouverte* », ils constatent que l'organisation est « *partie-prenante à l'arène médiatique, et que la Stratégie SI est peu structurée, en raison d'un éclatement important de l'organisation, et que le schéma directeur informatique évolue davantage en fonction de l'offre commerciale que d'une stratégie SI à long terme* » (Ibid :173).

### 3.1.3.2 *Les dynamiques autonomes*

Carton et Alii (2006) qualifient de « *dynamique autonome* » une organisation où il y a « *transformation ou évitement des idées de la VO* » et l'absence d'usage interne des discours autorisés. Le profil organisationnel de cette organisation se caractérise par le fait qu'elle « *appartient à un secteur peu concerné par les vagues médiatiques* » et que la composante SI est autonome par rapport aux autres composantes. Quant à l'expertise SI, elle apparaît comme une activité lointaine pour les autres acteurs.

Dans leur application comparative entre la France et les Etats –Unis sur la période 1999-2003, les auteurs notent une référence implicite à un vaste « *méta -V.O* » liée aux technologies de réseau, avec des spécificités nationales surtout en matière de sécurité (obsession sécuritaire aux USA). Les auteurs montrent que la façon dont la VO se produit est différente en France et aux Etats-Unis, car elle répond à un processus différent:

-en France, la production de la méta -VO se fait à un niveau national avec peu de relais en local. On note « *de multiples acteurs institutionnels non liés aux communautés de*

---

formes rhétoriques que peuvent prendre les VO au moyen d'analyse de contenu ; 4. Recherche de « *carrières* » de VO, de trajectoires rhétoriques au moyen d'une analyse factorielle sur les dossiers.

<sup>72</sup> L'emploi de l'expression « *dynamique ouverte* » renvoie, selon nous, au cas d'une organisation ouverte aux idées autorisées de la VO.

*pratiques locales, comme les chargés de mission, les experts-analyses, chercheurs universitaires, consultant en audit SI...qui nourrissent les discours sur la VO* ». (Carton et alii, 2006 : 174). Les grands acteurs commerciaux d'objet SI interviennent de façon modérée. Carton et Alii concluent à une dynamique d'interaction uniquement descendante entre le niveau institutionnel et local concernant les technologies Internet. Il est précisé qu'en France, l'enrichissement de la V.O dans la pratique organisationnelle peut se faire au détriment d'une cohérence dans la stratégie SI.

-aux Etats-Unis, la dynamique de production de la V.O est par moment uniquement descendante, mais elle « *ressemble davantage à un vaste marché décloisonné, intégrant de multiples acteurs locaux ou nationaux* ». Cette dynamique se situe à court terme et se base sur des échanges de bonnes pratiques plutôt que sur des concepts technologiques. Une autre différence s'ajoute : l'obsession sécuritaire, qui « *donne un point de repère systématique pour situer et évaluer les nouveaux concepts technologiques* », ce qui garantit *in fine* plus de cohérence. Par ailleurs, les auteurs montrent que les grands acteurs commerciaux ont un rôle pivot dans la production de la V.O.

Le concept de V.O apparaît comme un élément important dans la compréhension des pratiques organisationnelles concernant l'appropriation d'une technologie. Suivant cette optique, Swanson et Ramiller soulignent que les idées autorisées de la V.O influencent le(s) décideur(s) d'une organisation. De plus, la schématisation de la V.O qu'ils proposent, montrent les dynamiques d'interactions inter-organisationnelles comme intra-organisationnelles entre les différentes communautés en scène. En outre, Dechamp et Romeyer (2006) enrichissent cette analyse en introduisant la notion de contournement de la V.O. Celui-ci se produit quand « *les idées autorisées* » rentrent en opposition avec les valeurs défendues par une communauté professionnelle (le cas des médecins).

Une limite dans l'usage du concept de la V.O est apparente : si on se place uniquement dans l'organisation, on a du mal à comprendre comment s'opèrent les interactions entre l'usage que les individus réservent à une technologie, la V.O qui y est associée et la vision que le (ou les) décideur(s) vont bâtir et diffuser.

L'une des caractéristiques d'un milieu organisé et finalisé est la présence d'acteurs décideurs qui, à travers leur choix d'investissement et de développement, vont influencer les conditions

de travail des autres acteurs de l'entreprise. Aussi, il convient de ne pas minimiser le poids de ces acteurs. En d'autres termes, la vision associée à une TIC, dès lors qu'elle a pénétré l'entreprise, peut cesser d'être organisante et devenir stratégique, quand elle alimente les discours politiques des décideurs de l'entreprise. A ce sujet, les travaux de Maurice et Alii (1987) proposent d'analyser les évolutions technologiques des entreprises à partir du concept de Vision de Mobilité Stratégique en investissement technologique, résumé par l'abréviation V.M.S.

### **3.2 La Vision Mobilisatrice Stratégique (V.M.S) en matière d'investissement technologique de Maurice, Eyraud, d'Iribarne, Rychener (1987)**

A la fin des années 1980, Maurice et alii s'interrogent, suivant une approche pluridisciplinaire, sur « *les transformations qui s'opèrent dans les entreprises en rapport plus ou moins direct avec le renouvellement des technologies de production* » (Maurice, Eyraud, (d'Iribarne, Rychener, 1987 : 2). Leur étude porte, plus précisément, sur l'arrivée des technologies flexibles. Dans leur cas d'étude, il s'agit d'équipements à commandes numériques programmables dans les industries manufacturières. Cette recherche met en exergue des outils théoriques, notamment le concept de « Vision de Mobilité Stratégique », qui dépassent le simple cadre des technologies de production et peuvent, selon nous, s'appliquer au cas des technologies de l'Internet.

En premier lieu (3.2.1), nous reviendrons sur la recherche menée autour des apprentissages des technologies flexibles, qui lie deux éléments clefs : le concept de « trajectoire technologique » d'une entreprise et la notion de « volonté industrielle ». Puis (3.2.2), sera présentée l'articulation de ces deux notions avec les formes nationales et professionnelles de rapport à la technologie (Eyraud, d'Iribarne, Maurice, 1988). En dernier lieu (3.2.3), nous proposerons une modélisation du concept de (V.M.S) en l'articulant aux notions précédentes.

### 3.2.1 Relation entre « trajectoire technologique » et « volonté industrielle »

Nous présenterons ici l'objectif de l'étude menée par Maurice et Alii (1987) et le déploiement de leur outillage théorique à travers notamment le concept de « trajectoire technologique » d'une entreprise et la notion de « volonté industrielle ».

#### 3.2.1.1 *La compréhension des mouvements d'appropriation*

Les auteurs font partie des premiers à rompre avec une tradition de recherche en économie et en sociologie en reconnaissant le caractère équivoque de la technologie. Cela signifie qu'ils considèrent la technologie à la fois comme une variable indépendante et exogène qui percute l'organisation et à la fois comme un élément qui transforme les « *professionnalités* » des acteurs de l'entreprise à travers les processus d'apprentissage. L'ambition affichée des auteurs est de saisir « *les mouvement d'appropriation par l'entreprise, qui, dans le cadre de ses structures, à travers ses choix et ses stratégies combine à la fois des objectifs économiques, des moyens technologiques et organisationnels et des potentiels professionnels de ses salariés* » (Maurice, Eyraud, (d)'Iribarne, Rychener, 1987 : 2). Pour « *chercher à mettre en évidence ces mouvements généraux de transformation* », les auteurs optent pour une grille analytique basée sur l'étude de quatre dimensions : la dimension technologique, économique, organisationnelle et sociale. Un des intérêts heuristiques de la recherche, selon les auteurs, réside dans l'étude des « *relations d'interdépendance de chacune de ces dimensions qui se construisent également dans le temps différemment* ».

L'hypothèse forte est de dire que l'analyse de ces quatre dimensions et de leurs relations autant au niveau de la France qu'en comparant avec d'autres pays, permet de « *comprendre le changement général de paradigme d'entreprise* » (Eyraud. F, d'Iribarne A, Maurice M, 1988 : 69).

#### 3.2.1.2 *Le concept de « trajectoire technologique d'une entreprise » et la notion de «volonté industrielle »*

Maurice et Alii débute leur propos par l'analyse de la relation entre technologie et organisation. Pour ce faire, ils s'interrogent sur la trajectoire technologique de l'entreprise, qu'ils définissent comme « *l'analyse de la manière dont les entreprises ont procédé à des*

*investissements en technologies [...], la façon dont elles ont agi vis-à-vis de leurs produits et de leurs marchés mais aussi de leurs fournisseurs, bref [...] leur comportement face à l'innovation et à la mobilité stratégique* » (Maurice, Eyraud, d'Iribarne, Rychener, 1987 : 8).

Pour comprendre cette trajectoire, les auteurs proposent de répondre dans la pratique aux questions suivantes : comment donner une vision stratégique des politiques d'équipement d'une entreprise ? Comment donner des interprétations des trajectoires observées autrement qu'à travers des traits psychologiques des chefs d'entreprises ?

Il émerge alors la notion de « *volonté industrielle* ». Les auteurs défendent l'idée que la volonté industrielle supportée par les traits de caractère et l'engagement du chef d'entreprise sont des éléments déterminants : « *On voit que la seule petite entreprise sous-traitante de l'automobile a eu en la matière une politique [d'investissement en technologies] vigoureuse et continue et cohérente, parce que son patron était convaincu que les machines de transfert traditionnelles n'étaient plus aptes à répondre valablement à sa stratégie de marché* » (Maurice, Eyraud, (d)'Iribarne, Rychener, 1987 : 9).

La notion de « *volonté industrielle* » se retrouve depuis la fin des années 1980 dans la littérature en sciences de gestion, mais elle n'est pas forcément formulée en ces termes. Par exemple, on remarque un fort lien de parenté avec la notion de « *sponsoring organisationnel* » développée dix ans plus tard par Bhattacharjee (1998)<sup>73</sup>. En effet, on peut imaginer qu'une forte « *volonté industrielle* » va entraîner un fort « *sponsoring organisationnel* » et inversement.

Concernant la notion de « *volonté industrielle* », Maurice et alii démontrent que dans certaines entreprises, il n'y a pas de réelles volontés industrielles à investir dans les technologies flexibles. Leur politique d'investissement et de développement suit « *une logique commerciale* », répondant, avant tout, à un effet de mode.

Néanmoins, le concept de trajectoire technologique ne peut pas être relié uniquement à la volonté des dirigeants d'une entreprise. Maurice et Alii ajoutent que « *ces trajectoires technologiques ne peuvent se comprendre qu'à travers la manière dont l'entreprise comprise comme un ensemble d'acteurs et de structures s'approprie ces technologies, car c'est en définitive de ces modalités d'appropriation que dépend leur véritable compétitivité* » (1987 :

---

<sup>73</sup> Bhattacharjee (1998) montre l'importance de la notion de « *sponsoring organisationnel* » dans l'introduction des TIC en entreprise. Il définit cette notion comme l'effort de la direction générale dans l'allocation des ressources et la valorisation de la technologie dans l'organisation. L'expression *allocation des ressources* peut renvoyer concrètement aux actions de communication, aux sessions de formation mises en place pour présenter et accompagner les utilisateurs dans leurs phases d'apprentissage. Quant à la *valorisation de la technologie* par la direction, elle renvoie à la légitimité hiérarchique donné à la nouvelle technologie introduite.

17). Cela signifie que la trajectoire technologique d'une entreprise ne se résume pas uniquement à la volonté industrielle de ses dirigeants. Ainsi, selon les auteurs, si des transformations profondes se constatent dans les structures organisationnelles avec l'arrivée de technologies (flexibles ou non), cela laisse supposer une modification du lien social.

### **3.2.2 Les formes professionnelles et nationales de rapport à la technologie : l'importance donnée au statut de l'objet technologique**

Suivant la pensée des auteurs, des transformations dans la nature des rapports sociaux et dans l'identité professionnelle de certaines catégories d'acteurs peuvent s'opérer lors d'un fort investissement technologique. Ceci entraîne l'apparition de nouvelles professionnalités (3.2.2.1). Par ailleurs, Maurice et Alii démontrent que ces transformations s'inscrivent dans une « *dynamique d'industrialisation* » marquée par une « *singularité sociétale née du rapport que tisse la société française* » (Ibid, 1988 : 69) avec la technologie (3.2.2.2).

#### ***3.2.2.1 L'apparition de nouvelles professionnalités***

A travers l'usage de machines outils à commandes numériques, les chercheurs mettent en exergue l'apparition de nouvelles professionnalités et d'un nouvel espace de travail. Concrètement, la programmation de ces machines demande de nouvelles compétences qui dépassent les frontières habituelles entre Méthodes et Ateliers : un « nouvel espace de travail » se crée. Cette création induit des problèmes autour de la répartition des tâches (qui fait quoi ?), de la division du travail (de quelle façon ?), de la localisation des tâches (où ? sous quelle autorité hiérarchique ?) (atelier ou méthodes/ méthodes- atelier). Ceci entraîne des conflits entre les différentes catégories professionnelles en scène. Dans le cas présenté par les auteurs, il s'agit des trois catégories d'acteurs suivantes : des programmeurs (P), des régleurs (R) et des opérateurs (O). Ce nouvel espace vient bousculer la hiérarchie établie entre ces trois métiers et va modifier leur lien social.

Les auteurs montrent l'importance des structures existantes sur les choix effectués par les entreprises lors de l'introduction de nouvelles technologies. Pour les auteurs, cette influence sur les structures de l'entreprise n'est pas irrémédiable et laisse place à des changements possibles au sein de ces structures. Ce sont donc « *à la fois ces processus de reproduction* [ou

de continuité] et de changements [ou de rupture] qui doivent être saisis et analysés » (Ibid, 1987: 21).

Derrière cet exemple, les chercheurs s'interrogent sur le lien entre l'arrivée d'une technologie et les rapports entre les professionnalités des différentes catégories d'acteurs. Les auteurs concluent que « dans ce jeu de rapport de professionnalité entre catégorie d'acteurs », si le rapport de force professionnel est relativement égal, la situation est favorable à des échanges ou à une coopération. On rentre dans une logique de « professionnalités complémentaires ». Le lien entre TIC et évolution professionnelle au sens large conduit les auteurs à s'intéresser aux modes d'apprentissage, qu'ils distinguent des formes de l'appropriation. Ils utilisent le terme « appropriation » pour qualifier l'usage d'une technologie par l'ensemble des catégories d'acteurs utilisateurs de la technologie. Les auteurs préfèrent l'emploi de processus d'apprentissage. Néanmoins, il nous semble difficile de dissocier le processus d'apprentissage de celui d'appropriation.

### 3.2.2.2 Les formes nationales de rapport à la technologie : le cas des ingénieurs

Maurice et Alii insistent sur le fait que chaque entreprise a sa propre cohérence interne et que les trajectoires technologiques des entreprises s'appuient sur « les caractéristiques structurelles initiales diversifiées ». Ils soulignent également les continuités constatées dans chaque entreprise, l'importance des apprentissages et l'existence de capacité de changement. Cependant, ces capacités de changement s'inscrivent dans des formes d'organisation et de construction des acteurs collectifs qui conditionnent les possibilités d'innovation technologique, les capacités de mobilités stratégiques et d'adaptabilités organisationnelles. Ils s'interrogent ensuite sur l'existence d'une forme française particulière de rapport à la technologie.

Les auteurs répondent en deux temps à cette question :

-Dans un premier temps, ils défendent l'idée que « les entreprises françaises possèdent certaines caractéristiques structurelles telles que l'existence d'un système de classification plus contraignant, d'une structure hiérarchique plus formalisée et d'un clivage plus marqué entre différentes catégories d'acteurs telle que le bureau des méthodes et les ateliers » (Maurice, Eyraud, (d)'Iribarne, Rychener, 1987 : 32).

-Dans un second temps, les auteurs soulignent que les formes différenciées de rapport à la technologie s'explique à travers la notion de « *statut relatif de la technique* ». Ils précisent que « *particulièrement élevé, le statut de la technique, dès lors qu'il est assimilé à celui d'une science et non d'un savoir-faire empirique, contribue à fonder le statut social de l'ingénieur, lui fournissant une position hégémonique dans l'entreprise industrielle et donc une position prépondérante dans les processus de décision, soit comme concepteur, soit comme acquéreur d'équipement* » (Ibid, 1987 :71).

En effet, Maurice et Alii expliquent que le statut relatif de la technique dans les entreprises industrielles françaises sert de support à la position professionnelle. Ils prennent l'exemple de l'ingénieur, qui fonde sa légitimité professionnelle à partir de savoirs disciplinaires instaurés par son domaine de spécialisation.

En somme, si la technologie offerte est perçue comme un outil hautement spécifique, dont l'usage favorise la position professionnelle, alors on peut s'attendre à un fort intérêt de la population des ingénieurs et *in fine* une bonne appropriation. *A contrario*, si la technologie est considérée comme un outil peu spécifique, qui ne mobilise qu'un savoir-faire empirique et ne favorise pas le statut professionnel, alors son usage va en être affecté.

Maurice et Alii concluent que la trajectoire technologique d'une entreprise se définit à partir de volonté industrielle du ou des décideurs, du statut attribué à la technologie par les catégories d'utilisateurs et de l'usage global de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La rencontre entre la trajectoire technologique d'une entreprise et son environnement économique façonne la vision de mobilité stratégique en matière d'investissement technologique (V.M.S). Celle-ci peut être en continuité avec le passé ou à l'inverse influencer des idées nouvelles.

Cependant, Maurice et Alii n'ont pas proposé de modélisation du concept de VMS, même si les bases ont été posées. Un effort de schématisation peut rendre ce cadre d'analyse plus facilement mobilisable.



### 3.2.3 Modélisation du concept V.M.S et articulation avec la VO et la VS

La V.M.S en matière d'investissement technologique est appréhendée à partir de deux instruments théoriques : la notion de triangle « *marché –produit- processus* » et le concept de « *trajectoire technologique* ». Ces outils sont supposés décrire les évolutions de positionnement des entreprises par rapport à leurs concurrents, fournisseurs, partenaires, leur capacité d'ajustement et d'adaptation que les auteurs qualifient de « *processus d'apprentissage* ».

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la modélisation du concept de VMS, puis nous expliciterons l'articulation entre la VMS et la VO. Le passage supposé d'une vision organisante aux discours stratégiques en matière d'investissement technologique incite à rétablir le lien de parenté avec le concept de vision stratégique de l'entreprise, noté « VS ».

#### 3.2.3.1 Modélisation du concept VMS.

En l'absence de modélisation du concept VMS, nous proposons le schéma ci-dessous (Figure 12).

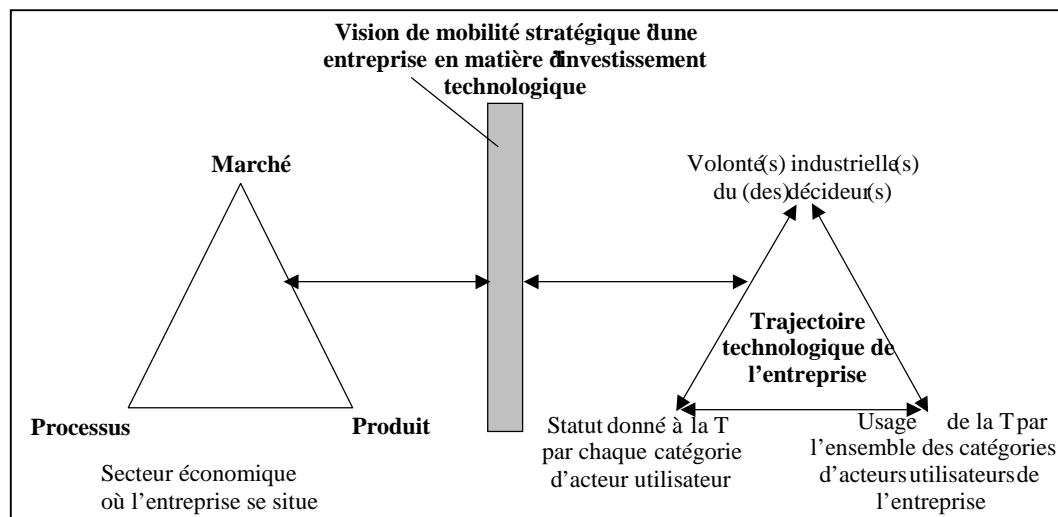


figure 13. Proposition de modélisation du concept de « vision de mobilité stratégique » liée à l'investissement technologique à partir de Maurice, Eyraud, d'Iribarne, Rychener (1987).

A travers ce schéma, nous avons mis en évidence les liens établis par les auteurs (1987, 1988), à savoir la relation de dépendance entre le concept de Vision de Mobilité Stratégique (VMS) d'une entreprise en matière d'investissement technologique et le concept de trajectoire technologique de l'entreprise.

La VMS naît de l'interaction entre la trajectoire technologie de l'entreprise, qui s'ancre dans un contexte, et l'analyse du triangle « *Marché-Processus-Produit* », qui constitue le contexte économique et technique de l'entreprise étudiée.

Le concept de « *trajectoire technologique* » se définit à partir de la dynamique d'interaction entre la ou les volonté(s) industrielle(s), le statut donné à la technologie en question en fonction des types d'acteurs et une appropriation de l'ensemble.

Quant à l'analyse du triangle « *Marché-Processus-Produit* », les auteurs ne sont pas très explicites sur ce point qu'ils appréhendent comme une étude macro-économique. Cela renvoie, selon nous, au concept de paradigme technologique, c'est-à-dire à un ensemble de croyances et de valeurs partagées par une communauté et qui peu à peu influent sur les pratiques d'usage d'une technologie qui elles-mêmes conduiront à l'établissement de routines particulières. Cet élément rappelle « *les idées autorisées* » de la VO.

### 3.2.3.2 *La complémentarité entre la VMS et la VO*

Le schéma ci dessous (Figure 13) a pour objet d'articuler deux concepts que nous jugeons complémentaires : la Vision Organisante (VO) développée par Swanson et Ramiller (1994) et la Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en matière d'investissement technologique proposée par Maurice et Alii (1987, 1988).

Suivant cette perspective, la VMS est considérée comme un effort de traduction de la VO à l'interne d'une organisation. L'intérêt est, ici, d'envisager une transcription locale de la VO à partir de nouvelles variables explicatives telles que la volonté industrielle des décideurs et ses interactions avec le statut donné à la technologie et l'usage qui lui est réservé. La complémentarité entre la VO et la VMS apparaît, alors, comme un autre moyen d'articuler les niveaux micro et macro sociaux, puisque la VO se situe à l'extérieur de l'organisation, alors que la VMS dépend d'un milieu intra-organisationnel précis.

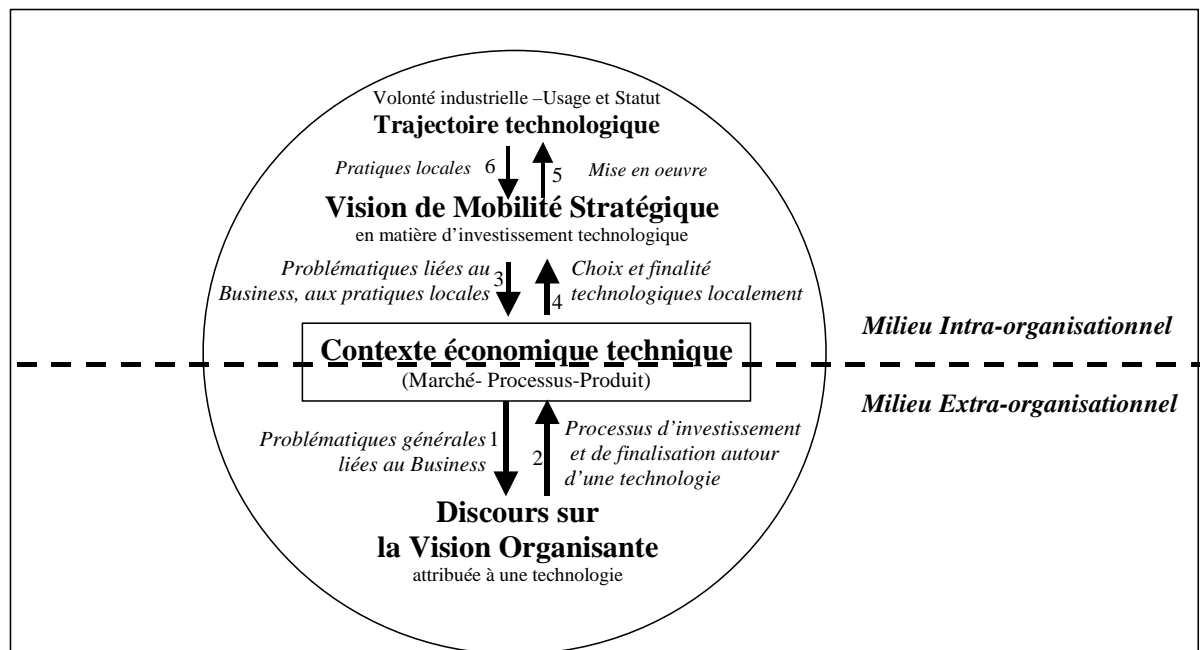


figure 14. Proposition d'articulation entre la VO et la VMS

Dans la figure 13, le rond central symbolise la vision. Par conséquent, celle-ci est à la fois extérieure à l'organisation par son rattachement à la VO et située en milieu intra – organisationnel grâce à la VMS. Le contexte économique et technique, symbolisé par un rectangle, est une zone tampon entre les idées autorisées véhiculées par la VO et la manière dont une entreprise prise dans un secteur d'activité particulier va traduire les concepts technologiques clefs suivant des problématiques qui lui sont propres.

Si on demeure à un niveau statique, nous rejoignons les propos de (de) Vaujany qui précise que les organisations n'ont pas vraiment d'influence sur la variable V.O, même si elles la reconstruisent et la réinterprètent localement.

Cependant dans une perspective dynamique et longitudinale, des relations réciproques peuvent, selon nous, s'envisager :

- **Entre la VO et le contexte économique et technique d'un secteur d'activité (flèches 1 e 2).** La VO se bâtit en réponse à des problématiques globales liées au business et aux pratiques identifiées (flèche 1). Le principe même de la VO, développé précédemment, est d'habiliter et de contraindre le choix et la finalité d'une technologie (flèche 2).

- **Entre le contexte économique et technique et la VMS :** on se situe, là, dans la déclinaison sectorielle de l'investissement technologique. En effet, on peut imaginer qu'en fonction du contexte économique et technique, les problématiques du management liées à l'investissement technologique diffèrent (flèche 3). De la même manière, on peut penser qu'il y a des choix et des finalités technologiques qui soient principalement retenues localement (flèche 4).
- **Entre la VMS et la trajectoire technologique :** la VMS se définit à partir de la rencontre entre le contexte économique et technique et la trajectoire technologique, que Maurice et Alii (1987) définissent à partir des interactions entre la volonté industrielle des décideurs de l'entreprise, le statut donné à la technologie et son usage. La VMS va impacter la trajectoire technologique de l'entreprise à travers la mise en œuvre concrète de technologies (flèche 5). Réciproquement, les pratiques locales de la technologie vont influencer la VMS (flèche 6).

Par conséquent, il peut ressortir de la relation entre VMS et trajectoire technologique : soit un consensus, lorsqu'il y a un alignement entre la volonté des décideurs autour de la technologie et le statut donné à celle-ci par les utilisateurs et l'usage qui en est fait ; soit un conflit entre la volonté industrielle des décideurs attribuée à une technologie et la façon dont la catégorie d'utilisateur cible perçoit et utilise cette même technologie. Ces confrontations pourraient conduire à des contournements des discours associés à la technologie comme de l'utilisation de celle-ci.

L'articulation entre la VO et la VMS apparaît centrale car elle permet de prendre en compte les discours généraux concernant une TIC et la façon dont une organisation, en réponse à son environnement économique et technique et sa propre trajectoire technologique, va remodeler ces idées. La variable «volonté industrielle des décideurs» y apparaît comme un élément important. Dechamp et Romeyer (2006) ont établi un lien entre la VO et le processus d'appropriation d'un outil de gestion. Selon nous, une relation peut également s'établir entre la VMS et la dynamique d'appropriation d'une TIC.

L'emploi du terme « *stratégique* » induit un passage « *des idées autorisées* » dans le cas de la VO aux discours stratégiques dans le cas de la VMS. Ce rapport avec la stratégie oblige à s'interroger sur le lien de parenté entre la VMS et un concept plus global : la Vision Stratégique.

### 3.2.3.3 *Le lien de Parenté entre la Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en matière d'investissement technologique et la Vision Stratégique (VS)*

Cette ouverture sur la dimension stratégique laisse supposer une relation forte entre la Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en matière d'investissement technologique et le concept de Vision Stratégique (VS) qu'il faut expliciter.

Nous retenons la définition de la vision stratégique (VS), proposée par Helfer, Kalika et Orsoni (2006). Ces derniers la considèrent comme la première étape de la démarche stratégique d'une entreprise. Ils la définissent comme la projection d'une représentation commune de l'avenir souhaité de l'entreprise, permettant la diffusion d'un message cohérent sur ses finalités. Plus précisément, ils la caractérisent comme étant « *synthétique, aisément diffusable, intégratrice de différents concepts du management...* » (Helfer et Alii, 2006 : 29).

Forte de ces attributs, la vision remplit quatre fonctions clefs axées sur la communication, la dimension identitaire, le rôle mobilisateur et la fonction justificatrice.

- **Communication** : la vision stratégique est, avant tout, un moyen de communication à l'externe de l'entreprise comme à l'interne. En externe, elle sert de résumé de la stratégie de l'entreprise vis-vis à la fois du monde financier et des médias économiques. En interne, elle répond, selon les dirigeants de l'entreprise, à la nécessité de donner du sens à l'activité des salariés. Sur ce point, Helfer et Alii précisent que les salariés ont un niveau de qualification plus élevé que par le passé, et qu'ils sont demandeurs d'un lien plus fort et plus clair entre leur travail quotidien et les objectifs plus globaux de l'entreprise.

- **Rôle identitaire** : suivant la pensée des auteurs, la vision stratégique a une importante fonction identitaire. En effet, elle constitue un « *référentiel commun* ». Par cela, elle est un moyen pour fédérer le plus grand nombre d'individus autour d'une finalité commune exprimée de façon intelligible. Selon Helfer et Alii, cette fédération est d'autant plus nécessaire que les grandes entreprises se sont transformées en multinationales, composées de salariés de cultures et de professions très différentes et difficilement mobilisables dans une direction identique. L'adhésion à une vision stratégique globale et commune constitue, dans certains cas, le seul lien commun entre ces individus.

- **Mobilisation** : un lien fort est établi entre l'animation des hommes et la fonction mobilisatrice de la vision. En d'autres termes, la vision apparaît comme un moyen pour orienter et guider les comportements et les pratiques managériales.

- **Fonction justificatrice** : Helfer et Alii montrent que grâce à un message simple et relativement large, la VS permet de « *masquer les jeux de pouvoir et les stratégies individuelles ou de groupes* » (Ibid, 2006 : 30) des différentes parties prenantes de l'organisation. Ainsi, à travers sa VS, l'entreprise apparaît comme « *un tout homogène* ».

Il y a un lien de parenté certain entre la VS et la VMS. La première est plus globale, touchant tous les domaines de l'entreprise, la seconde est centrée sur la question spécifique de l'investissement technologique. Aussi, les caractéristiques et les fonctions associées à la VS peuvent être déclinées selon nous, au cas de la VMS. Ceci n'est pas incompatible avec les sous variables envisagées par Maurice et Alii (1987) pour l'appréhender, à savoir la trajectoire technologique et l'analyse du contexte économique et technique dans lequel se situe l'entreprise. Dans le cas de la VMS, l'accent est volontairement mis sur le caractère dynamique en incluant l'idée « de mobilité », de changement. En d'autres termes, Maurice et Alii ont voulu dans le cas de l'investissement technologique mettre en évidence la fonction centrale de la mobilisation des individus.

D'une façon générale, les réflexions théoriques menées par Maurice et Alii (1987) paraissent pertinentes pour répondre à notre question de recherche sur l'appropriation d'une TIC, car d'une part elles permettent de relier les discours généraux associés à une TIC à un niveau global avec des pratiques et des perceptions locales de la technologie très marquées par des professionnalités ; d'autre part, les outils théoriques proposés comme notamment le concept de Vision de Mobilité Stratégique en matière d'investissement technologique et leur approche du concept de « trajectoire technologique », dépassent, selon nous, le cadre de l'arrivée des technologies flexibles et peuvent être applicables au cas des technologies du Web.

Cependant, les auteurs laissent de côté la dimension d'analyse liée à la conception. Comme nous l'avons suggéré précédemment, la vision n'a pas vraiment été considérée comme une dimension d'analyse de la dynamique d'appropriation d'une TIC en relation avec les deux autres dimensions communément utilisées, à savoir le couple usage-conception. Par conséquent, la transcription théorique des relations entre ces trois facteurs explicatifs reste à réaliser.

### 3.3 L'élaboration de notre modèle d'analyse et son instrumentation

La problématique de notre thèse réside dans l'étude de l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir de l'articulation entre conception–usage-vision. L'originalité est d'intégrer la vision de mobilité stratégique des décideurs comme dimension d'analyse du couple « usage-conception » traditionnellement retenu pour comprendre l'appropriation d'une TIC.

**En somme, nous défendons la thèse qu'en milieu organisationnel l'appropriation d'une TIC résulte d'un processus constant d'interactions entre les trois dimensions d'analyse retenues à savoir usage-vision-conception et peut être appréhendée à partir de leur articulation.**

Pour analyser l'appropriation d'une TIC sous cet angle, nous proposons d'articuler la perspective structurationniste (Orlikowski, 2000) pour appréhender l'usage, la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) pour la dynamique de création et l'articulation entre la VMS (Maurice et Alii, 1987) et la VO (Swanson et Ramiller, 1997) pour la vision.

La figure 14 traduit graphiquement notre problématique.

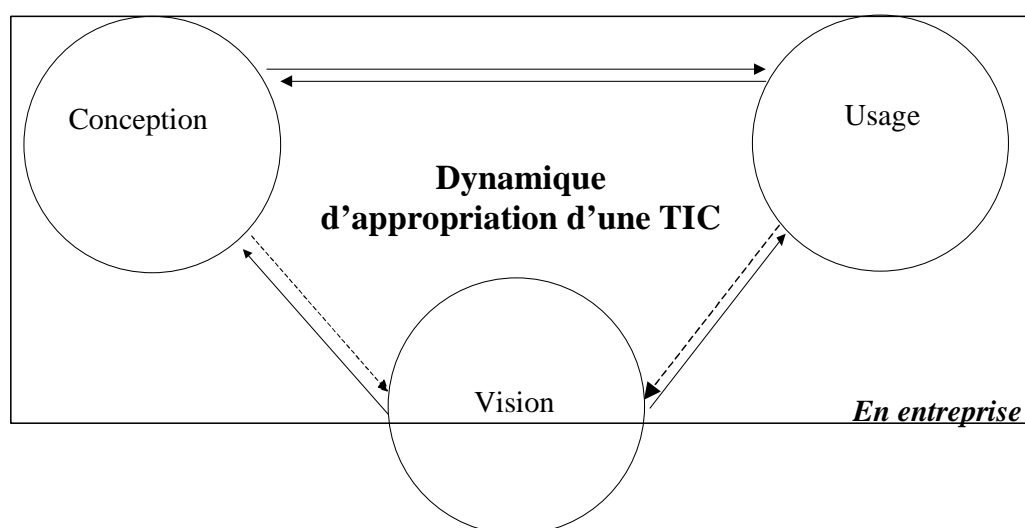


figure 15. Proposition d'un modèle d'analyse pour appréhender la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise.

Nous avons symbolisé l'entreprise par un rectangle, à l'intérieur duquel, nous avons situé les trois dimensions d'analyse retenues : usage, conception et vision. Chacune d'elles étant représentée par un cercle. En positionnant la bulle de la conception au sein de l'entreprise, nous privilégions le cas où le processus de conception d'une TIC se mène en entreprise (*in situ*). Seul le cercle symbolisant la vision, se situe pour moitié dans l'entreprise et pour moitié en dehors. Ce choix graphique symbolise l'articulation entre la vision à un niveau global (V.O) et sa déclinaison stratégique en local (VMS).

Afin d'étudier les interactions entre les trois facteurs d'analyse identifiés, nous distinguons deux dynamiques.

- La première (3.3.1) concerne les mécanismes internes propres à chaque dimension d'analyse.
- La seconde (3.3.2) concerne le jeu de relation entre ces dimensions, symbolisé par les différentes flèches reliant les cercles entre eux.

### **3.3.1 Les dynamiques internes des trois sphères**

La compréhension des mécanismes internes propres à chaque dimension d'analyse conduit à l'énoncé des propositions théoriques 1, 2 et 3. Les deux premières concernant respectivement l'analyse de l'usage et de la conception, sont directement issues de la littérature, alors que la troisième est plus originale.

#### *3.3.1.1 Concernant la question de l'usage*

Afin de comprendre l'utilisateur et de son usage d'une TIC proposée, nous nous référons directement à la perspective structurationniste proposée par Orlikowski (2000) et validée empiriquement (Orlikowski, 2000 ; Pascal 2006 ; Pascal, Thomas, 2008 ; Hussenot, 2008).

#### *Proposition théorique 1*

**L'interaction entre l'utilisateur et la TIC s'explique au regard des propriétés structurelles énoncées par cet usager.**



Celle-ci peut se présenter ainsi :

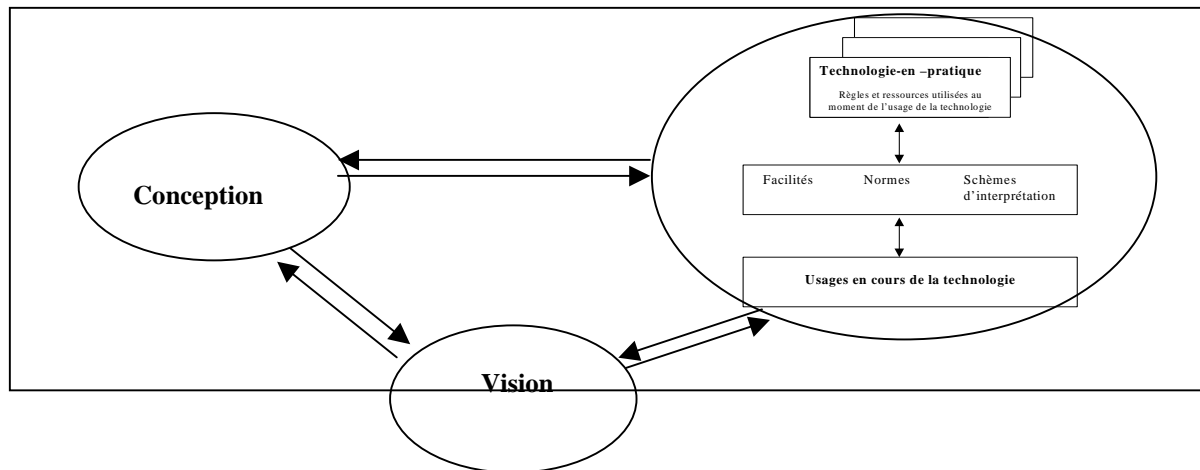


figure 16. La mobilisation de la perspective d'Orlikowski(2000) pour analyser l'usage dans son contexte

### 3.3.1.2 Concernant la dynamique interne du monde de la conception

La seconde proposition théorique est également issue de la littérature. Elle a pour objet de saisir la dynamique interne en œuvre dans le cercle des concepteurs et se réfère à la dynamique de coopération entre concepteurs proposée par Hatchuel (1994, 1996) et à notre interprétation schématique.

Bien qu'elle ait été déjà validée empiriquement, cette proposition théorique n'a pas été testée dans le cadre spécifique de la conception d'une TIC et en interaction avec les question d'usage et de vision.

#### *Proposition théorique 2*

**Les rapports de prescription entre concepteurs influencent le processus de conception d'une TIC.**

Cette seconde proposition théorique peut être représentée ainsi :

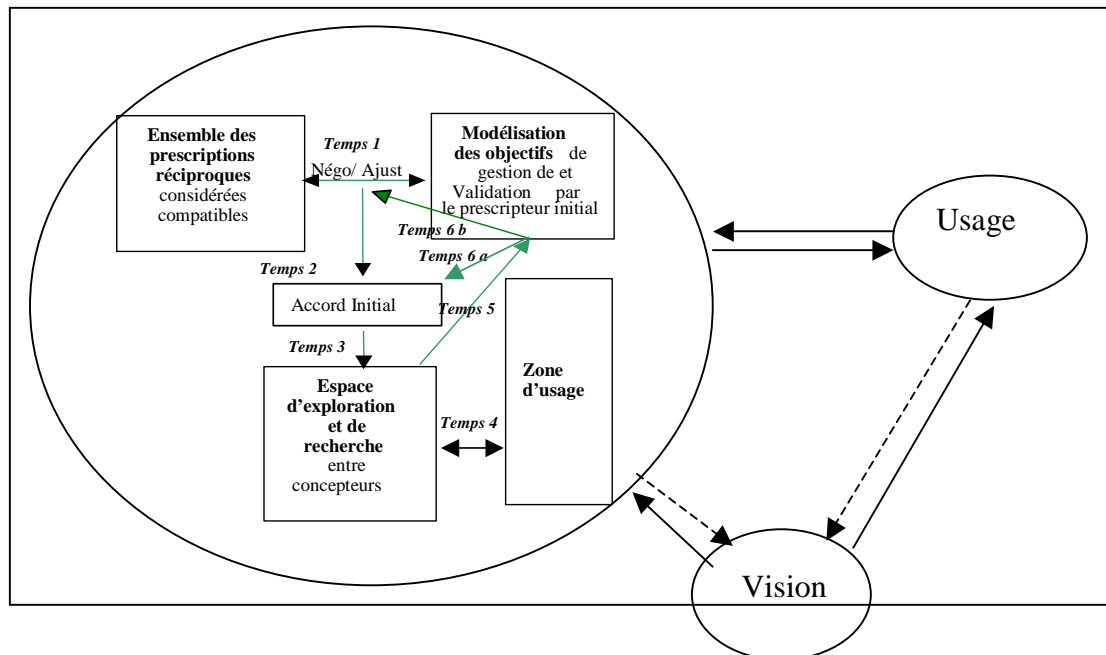


figure 17. Le recours à la dynamique de coopération entre concepteurs adaptée de la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) pour analyser le processus de conception.

### 3.3.1.3 Concernant la dynamique interne du cercle « Vision »

Pour comprendre le rôle joué par la vision stratégique des décideurs d'une entreprise sur la trajectoire d'appropriation d'une TIC, nous articulons deux prismes théoriques, à notre sens complémentaires. Il s'agit de la Vision Organisée, proposée par Swanson et Ramiller (1997) et du concept de Vision de Mobilité Stratégique (V.M.S) suggéré par Maurice, Eyraud, (d') Iribarne, Rychener (1987, 1988).

Swanson et Ramiller (1997) offrent un modèle d'analyse basé sur le concept de « Vision Organisée » (V.O) pour comprendre comment les discours managériaux peuvent être utilisés et peuvent influencer les entreprises. Ils définissent la V.O comme un ensemble d'« idées autorisées » émanant d'efforts combinés entre différentes communautés pour donner du sens à une innovation technologique au sein de l'organisation.

Cependant, les auteurs restent peu explicites quant à la façon dont se rencontrent les discours émanant des communautés de pratique et le système hiérarchique propre à l'organisation.

Pour remédier à cette limite, nous voulons l'articuler au concept suggéré par Maurice et Alii (1987, 1988). **Le recours à la VMS permet, selon nous, de traduire la Vision Organisée au niveau local de l'entreprise en mettant en avant la volonté industrielle des décideurs et les interactions entre celle-ci et les perceptions et usages de la technologie.**

L'articulation entre la VO et la VMS conduit à formuler une proposition théorique originelle (3), qu'il faudra tester empiriquement.

**Proposition théorique 3**

**La Vision de Mobilité Stratégique en matière d'investissement technologique des décideurs d'une entreprise autour d'une TIC est une façon d'adapter localement la Vision Organisante associée à cette même technologie à un niveau global.**

On peut schématiser cette proposition théorique ainsi :

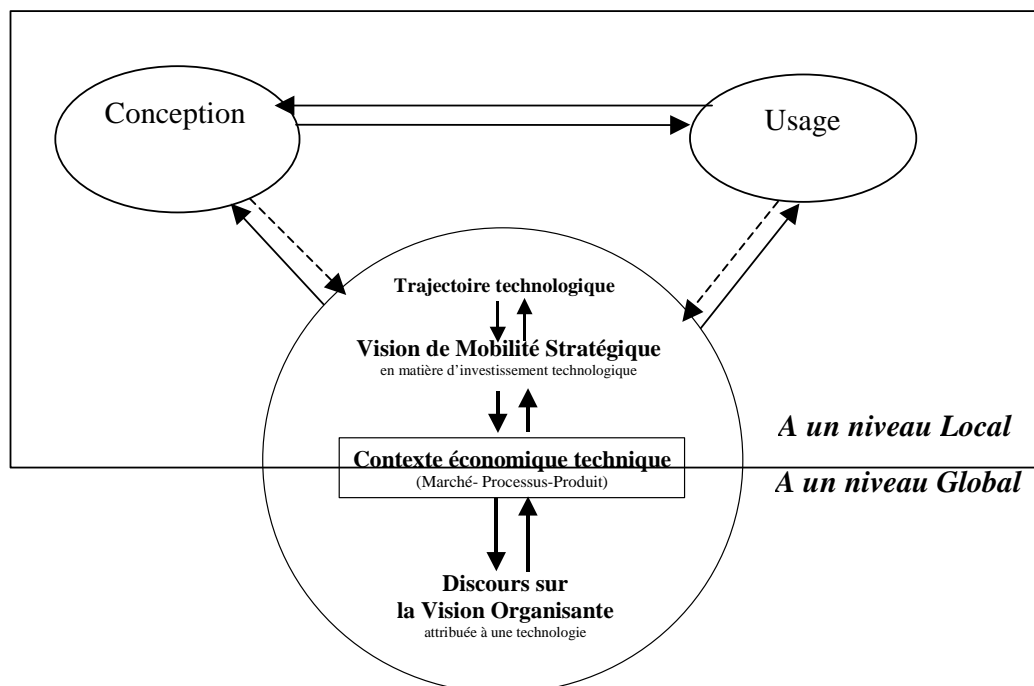


figure 18. Modélisation de la proposition théorique concernant l'articulation VO et VMS pour étudier la Vision

Les trois premières propositions théoriques s'attachent à étudier les mécanismes internes propres à chaque concept. En d'autres termes, l'analyse de l'usage se fait à partir de l'énonciation de l'utilisateur (Orlikowski, 2000) ; la compréhension du processus de conception d'une TIC est basée sur la dynamique de rapport de prescription (Hatchuel, 1994, 1996). Quant à la vision, elle est appréhendable à partir de l'articulation entre la Vision Organisante (Swanson, Ramiller, 1997) et la Vision de mobilité Stratégique (Maurice et Alii, 1988). La question suivante est de s'interroger sur la nature des interactions entre les trois dimensions d'analyse.

### 3.3.2 Les relations dynamiques entre conception-usage-vision

Si nous décomposons les relations du triptyque usage-conception-vision pour analyser la dynamique d'appropriation d'une TIC, nous parvenons à trois couples d'interaction. Cet effort de découpage des différentes interactions en oeuvre a un but didactique et analytique.

- Le premier couple concerne la relation Vision-Conception.
- Le second s'articule autour des interactions entre Usage-Conception.
- Le troisième porte sur la relation entre Vision et Usage.

#### 3.3.2.1 La relation entre Vision et Conception

La relation entre Vision et Conception dans le cadre de l'étude de la dynamique d'appropriation d'une TIC n'a pas été abordée dans la littérature dans les termes proposés ici. Comme nous l'avons précisé par ailleurs, le recours à la théorie de l'acteur –réseau a permis à certains chercheurs d'analyser la co-construction d'une intention commune en milieu inter-organisationnel (Pascal, 2006 ; Pascal, Thomas, 2008). Mais, peu d'études portant sur ce sujet, se sont intéressées en milieu intra-organisationnel aux relations qui peuvent exister entre l'évolution du processus de conception d'une TIC et l'évolution de la vision de mobilité stratégique des décideurs de l'entreprise au sujet de la TIC créée et de l'influence du tout sur l'appropriation d'une TIC.

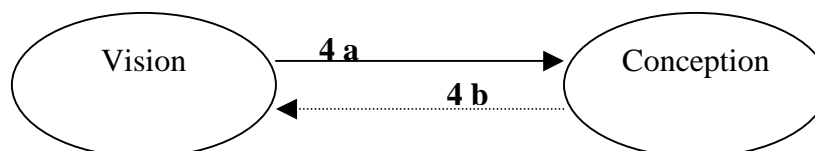


figure 19. Relation entre Vision et Conception

A ce sujet, nous défendons l'idée qu'il existe un lien fort entre Vision et Conception, surtout lorsque la TIC est conçue et améliorée *in situ* et que ses concepteurs sont hiérarchiquement dépendants des décideurs porteurs de la VMS.

Ceci conduit à la **proposition théorique 4 (a)** (figure 19).

#### *Proposition théorique 4a*

**La Vision de Mobilité Stratégique des décideurs de l'entreprise sur une TIC a une forte influence sur les modes et les objectifs de conception assignés aux concepteurs.**

Néanmoins, même si nous supposons un lien fort entre Vision et Conception, cela ne signifie pas pour autant que cette relation est univoque. En effet, les concepteurs, détenteurs d'une expertise spécifique, peuvent parvenir à nuancer ou à réajuster la vision des décideurs de l'entreprise en matière d'investissement technologique en fonction des ressources (moyens et compétences) dont dispose l'entreprise. C'est la proposition théorique 4b. Même si on est dans une relation supposée réciproque, le poids du rapport hiérarchique peut induire une intensité différente entre ces deux interactions. Pour expliciter cela graphiquement dans la figure 19, nous avons choisi de mettre **la proposition théorique (4b)** en pointillé.

***Proposition théorique 4b***

**Les concepteurs d'une TIC, en tant qu'experts, peuvent influencer la vision de mobilité stratégique des décideurs de l'entreprise en fonction des ressources dont ils disposent pour répondre aux objectifs assignés.**

***3.3.2.2 La relation entre Conception et Usage***

La figure ci-dessous montre le caractère réciproque de la relation entre Conception et Usage, qui conduit à la formulation de la proposition théorique 5 (a+b).

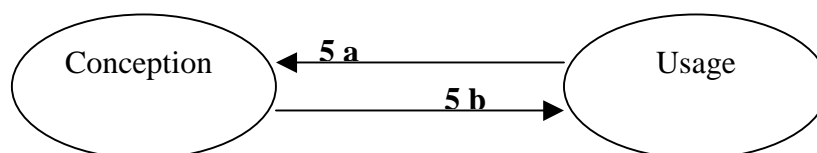


figure 20. *La relation entre Conception et Usage*

Comme nous l'avons vu précédemment, la relation entre conception et usage est largement étudiée dans le champ des SI pour traiter de l'appropriation des TIC.

D'une façon générale, la proposition théorique défendue par les courants de recherche en SI est qu'une conception centrée sur l'utilisateur et son usage de la TIC permet de développer l'appropriation. Le fait que les concepteurs d'une TIC veillent intégrer soit l'utilisateur lui-même soit ses attentes au processus de création pour construire une TIC mieux adaptée et susceptible d'être plus facilement appropriable est maintenant considérée comme un principe de base à respecter. Ce dernier point pousse à l'inscrire dans notre modèle (**proposition 5a**) sachant qu'elle a déjà été empiriquement validée.

***Proposition théorique 5a***

**Les concepteurs d'une TIC veulent intégrer soit l'utilisateur lui-même soit ses attentes au processus de création afin d'offrir une TIC mieux adaptée et susceptible d'être plus facilement appropriable.**

En parallèle de la prise en compte des utilisateurs et des problèmes que cela soulève, les concepteurs d'une TIC, doivent également remplir les objectifs de conception fixés. En d'autres termes, les concepteurs vont vouloir répondre également à la VMS affichée par les décideurs en apportant des améliorations à l'artefact en parfaite cohérence avec celle-ci. Ceci conduit à la formulation de **la proposition théorique originale 5b**, qu'il faut valider empiriquement.

**Proposition théorique 5b**

**Les concepteurs vont faire évoluer la TIC en fonction de leurs propres objectifs essentiellement en cohérence avec la VMS affichée des décideurs.**

Ce dernier point conduit à s'interroger sur la relation entre Vision et Usage.

**3.3.2.3 La relation entre Vision et Usage**

Comme nous l'avons montré dans les pages précédentes, plusieurs études ont déjà été menées sur le lien entre la vision organisante associée à une TIC et le processus d'appropriation. Seulement, l'idée de considérer les dirigeants de l'entreprise, à travers leur vision stratégique de la TIC, comme des acteurs clefs des dynamiques d'appropriation d'une TIC en entreprise n'a pas été formulé en ces termes.

La figure qui suit (figure 21) a pour objet de transcrire graphiquement la relation entre Vision et Usage.

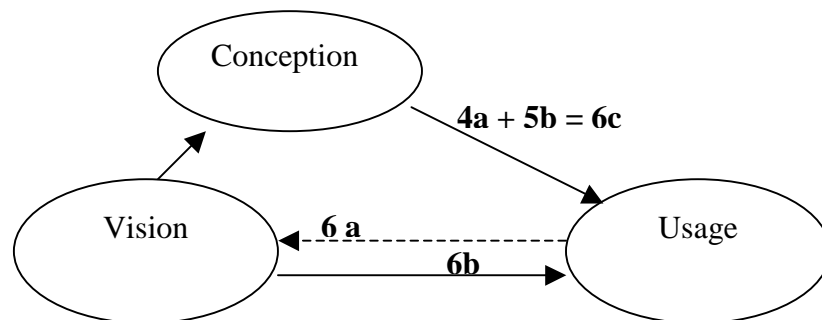


figure 21. La relation entre Vision et Usage

L'originalité de la relation entre Vision et Usage est de cumuler un effet direct (proposition 6a et 6b) et indirect (proposition 6c). Si on se réfère à la littérature, la relation entre Usage et Vision est supposée réciproque.

Dans un premier temps, nous supposons que la VMS, affichée par les décideurs de l'entreprise influence la façon dont les utilisateurs vont s'approprier la TIC mise à leur disposition. Ceci constitue l'effet direct de la V.M.S sur l'usage, traduit graphiquement par **la proposition théorique 6a**.

**La Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence la façon dont les utilisateurs de cette même entreprise vont s'approprier la TIC proposée.**

Suivant la pensée de Maurice et Alii (1988), la VMS se construit à partir du concept de trajectoire technologique de l'entreprise et de l'analyse du contexte économique et technique dans lequel l'entreprise se situe. Or, l'usage, le statut donné à une TIC associé à la volonté industrielle des décideurs sont des éléments d'analyse de la trajectoire technologique.

Ceci oblige, donc, à établir un lien entre usage et vision, nommé **proposition théorique 6b**. Tout comme la proposition 4b, nous la mettons en pointillé, car son effet est, selon nous, dilué, du fait, des autres éléments pré-cités.

*Proposition théorique 6b*

**L'analyse de l'usage global réservé à une TIC par l'ensemble des acteurs de l'entreprise contribue, en association avec d'autres facteurs, à forger la VMS que les décideurs vont adopter.**

A cela, s'ajoute, selon nous, un effet indirect de la VMS sur l'Usage, noté **proposition théorique 6c**. Celle-ci consiste à penser que les concepteurs, influencés par la VMS à travers les objectifs que les dirigeants leur assignent (proposition théorique 4a), vont faire évoluer la TIC en cohérence avec la VMS affichée (proposition théorique 5b). Ceci suppose un effet indirect de la Vision sur l'Usage via la Conception. Cette proposition est originale et n'a pas encore été validée empiriquement.

*Proposition théorique 6c*

**La Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence de façon indirecte les utilisateurs d'une TIC via la conception.**

La figure globale qui suit (cf : figure 22) a pour ambition de récapituler l'ensemble de nos propositions théoriques (soit issues directement de la littérature, soit personnelles) et de clarifier notre modèle d'analyse.

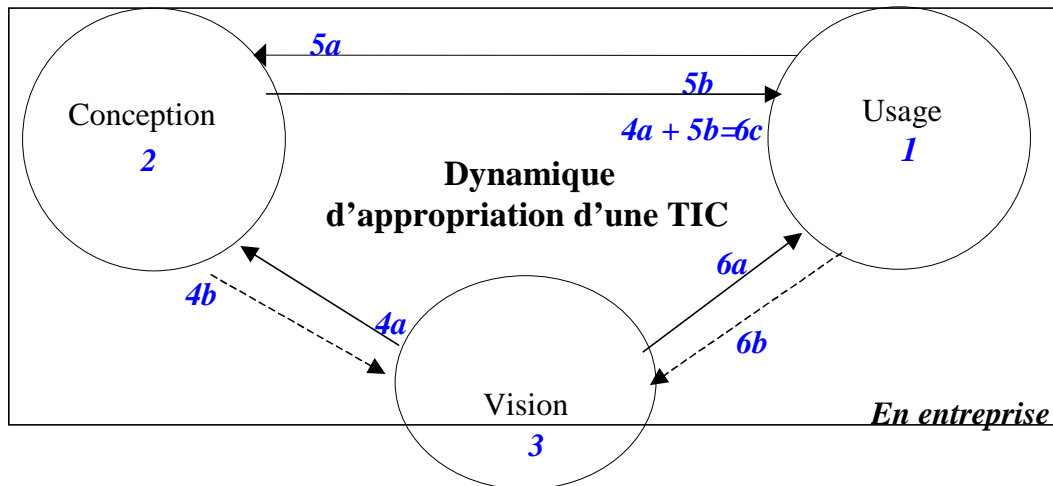


figure 22. Le modèle d'analyse associé à la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise

Le tableau suivant récapitule l'ensemble de nos propositions théoriques permettant *in fine* d'appréhender la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise.

<b>Proposition théorique 1</b>	L'interaction entre l'utilisateur et la TIC s'explique au regard des propriétés structurelles énoncées par cet usager.
<b>Proposition théorique 2</b>	Les rapports de prescription entre concepteurs influencent le processus de conception d'une TIC.
<b>Proposition théorique 3</b>	La Vision de Mobilité Stratégique en matière d'investissement technologique des décideurs d'une entreprise autour d'une TIC est une façon d'adapter en fonction du contexte économique et technique dont dépend l'organisation la Vision Organisante associée à cette même technologie à un niveau global.
<b>Proposition théorique 4</b>	La Vision de Mobilité Stratégique des décideurs de l'entreprise sur une TIC influence fortement les modes et les objectifs de conception assignés à ses des concepteurs (4a).
	Les concepteurs d'une TIC, en tant qu'experts, peuvent influencer la vision de mobilité stratégique des décideurs de l'entreprise en fonction des ressources dont ils disposent pour répondre aux objectifs assignés (4b).
<b>Proposition théorique 5</b>	Les concepteurs d'une TIC veulent intégrer soit l'utilisateur lui-même soit ses attentes au processus de création afin d'offrir une TIC mieux adaptée et susceptible d'être plus facilement appropriable (5a).
	Les concepteurs vont faire évoluer la TIC en fonction de leurs propres objectifs fixés essentiellement en cohérence avec la VMS affichée des décideurs (5b).
<b>Proposition théorique 6</b>	La Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence la façon dont les utilisateurs de cette même entreprise vont s'approprier la TIC proposée (6a).
	L'analyse de l'usage global réservé à une TIC par l'ensemble des acteurs de l'entreprise contribue en association avec d'autres facteurs à forger la VMS que les décideurs vont adopter (6b).
	La Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence de façon indirecte les utilisateurs d'une TIC via la conception (6c).

Tableau.6 Récapitulatif des propositions théoriques de notre modèle d'analyse



Une fois ce modèle posé, la question de l'opérationnalité de ce cadre d'analyse reste ouverte. Notre première question réside finalement dans le choix de l'entreprise, de la TIC à étudier et de la méthodologie à retenir.

### **Conclusion chapitre 3**

A l'issue du chapitre 2, l'appropriation d'une TIC apparaît saisissable à partir de l'articulation entre usage et conception. Néanmoins, la plupart des études traitant de ce sujet se situent en milieu inter-organisationnel, avec la présence de différents acteurs venant d'entités diverses. En resserrant l'état sur l'entreprise, cette articulation ne semble pas suffisante pour appréhender la dynamique d'appropriation d'une TIC.

Suivant cette perspective, le chapitre 3 s'est centré sur l'ajout d'une variable explicative de la dynamique d'appropriation associée au couple usage-conception : la vision des dirigeants de l'entreprise concernant la TIC.

En premier lieu, nous avons défini le concept de vision à partir des travaux de Swanson et Ramiller (1997) et de leur modèle de la Vision Organisée. En effet, ils établissent un lien entre les grands discours sur les innovations et les investissements technologiques des entreprises.

Ceci nous a conduit, dans un second temps, à interroger les liens entre la VO associée à une TIC et son appropriation en milieu organisationnel. Des éléments de réponses sont fournis par Carton et Alii (2005, 2006) et Dechamp et Romeyer (2006). Les premiers défendent l'idée que la VO est un concept théorique, qui permet d'appréhender l'appropriation des outils informatisés en articulant les analyses micro et macro-sociales, niveaux généralement séparés dans la littérature. Dans une optique similaire, Dechamp et Romeyer (2006) portent une attention toute particulière à la façon dont les acteurs d'un milieu organisationnel peuvent reproduire, transformer ou contourner les discours de la VO.

D'une façon générale, l'influence de la VO sur l'appropriation d'une TIC est notée, soit à un niveau individuel (l'influence directe des discours sur l'utilisateur de l'objet), soit à un niveau organisationnel (à travers le positionnement et la stratégie affichée de la direction des Systèmes d'Information). Cependant, il semble que le rôle joué par les décideurs de l'entreprise ne soit pas assez pris en compte notamment à travers leur traduction stratégique de la VO et de ses conséquences sur la dynamique d'appropriation d'une TIC.

En réponse à cette interrogation, nous avons mobilisé les travaux menés par Maurice et Alii (1988). Les auteurs développent le concept de Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en matière d'investissement technologique, reposant, entre autres, sur la volonté industrielle des décideurs. Ce concept peut être, selon nous, repris dans le cadre de l'étude des technologies du Web. Ce glissement suppose qu'une fois pénétrée dans l'organisation, la vision peut cesser d'être organisante pour devenir avant tout un élément stratégique pouvant influencer *in fine* les dynamiques d'appropriation de la TIC étudiée.

**En d'autres termes, nous défendons l'idée qu'en milieu intra-organisationnel, l'analyse de la dynamique d'appropriation d'une TIC se réalise à partir de la prise en compte des utilisateurs et de leur usage, des concepteurs et de leur effort constant de re-construction de l'objet, mais également à partir des décideurs et du poids qu'ils accordent à la TIC en question.**

Cet élément permet de déboucher sur notre problématique, qui réside dans l'analyse de la dynamique d'appropriation d'une TIC à partir de l'étude du triptyque conception–usage–vision. Elle repose sur un modèle d'analyse, basé sur la perspective structurationniste (Orlikowski, 2000), la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) et l'articulation entre la VO (Swanson, Ramiller, 1997) et la VMS (Maurice et Alii, 1987 ; Eyraud et Alii, 1988).

Certaines conditions devront être prises en compte dans le choix du terrain d'étude. En effet, notre modèle d'analyse suppose de choisir : une TIC assez souple pour pouvoir étudier les relations supposées ; une entreprise qui se démarque par les discours stratégiques de ses dirigeants sur la TIC étudiée ; une étude de cas où l'accès au processus de conception de la TIC soit continu. L'ensemble de ces questions sera abordé dans le chapitre suivant.

## **Partie Empirique**

La première partie de ce travail, composée de trois chapitres, avait pour objet de présenter notre objet de recherche portant sur la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise et de nous renseigner à partir d'une revue de la littérature des différentes façons d'aborder le sujet. Ceci nous a conduit à bâtir notre problématique en abordant la dynamique d'appropriation d'une TIC à partir des relations entre usage-conception-vision.

La partie suivante a pour objet de confronter ces réflexions théoriques à une réalité. Elle se compose de quatre chapitres : le chapitre 4 tend à répondre aux questions relatives au choix du terrain, de la méthodologie associée, et de la TIC à privilégier ; les chapitres 5 et 6 exposent les résultats obtenus ; le dernier chapitre conclusif confronte les résultats aux propositions théoriques exposées dans notre cadre théorique et propose une discussion.

Plus précisément, dans le **chapitre 4**, nous présenterons conjointement l'opportunité de contrat CIFRE que nous avons saisi au sein d'un groupe Aéro du secteur de l'Aéronautique et de l'Espace et la méthodologie de recueil de données que nous avons retenue. Même si la restitution de notre recherche est présentée d'une façon classique (partie théorique, puis partie empirique). Notre mode de raisonnement s'est bâti à partir d'allers-retours permanent entre théorie et terrain, c'est-à-dire suivant une dynamique d'abduction.

L'opportunité de recherche au sein d'Aéro s'est avérée d'autant plus pertinente qu'elle a permis de remplir trois conditions essentielles pour tester notre problématique : la première condition concerne le choix de la TIC. En effet, à la lumière de notre problématique, il était important de choisir une TIC, qui soit assez souple pour pouvoir étudier les relations supposées. Dans le cas d'Aéro, notre choix de TIC s'est porté sur un Intranet RH ; la seconde concerne la dimension stratégique associée à l'investissement technologique. Il nous fallait choisir une entreprise, qui puisse se démarquer par les discours stratégiques que ses dirigeants accordent à la TIC étudiée ; la troisième condition renvoie au processus de conception permanente de la TIC. Pour offrir un accès continu au processus de conception de la TIC étudiée et pour étudier les relations entre conception et vision, le cas où le processus de conception de la TIC étudiée se fasse de préférence *in situ* semblait le mieux adapté.

**Les chapitres 5 et 6** sont consacrés à la restitution des résultats obtenus chez Aéro et à la discussion théorique qui s'en suit. Nous avons choisi de les présenter suivant l'exposé détaillé de trois phases. Même si elles suivent une logique chronologique, elles permettent surtout de constater que chacune d'elles est marquée de façon différente par les interactions entre usage-conception et vision.

Ainsi, **la phase 1** (fin 2001-début 2003) est marquée essentiellement par la prépondérance de la sphère de l'usage sur les deux autres dimensions d'analyse. En effet, l'action est principalement focalisée sur la compréhension des usages que le management intermédiaire réserve à l'intranet RH. Lors de cette première phase, la VMS concernant l'intranet RH est très partielle et peu structurée. De même, la sphère de la conception est marquée par un périmètre organisationnel flou entre les différents prescripteurs de la conception, qui rend très difficile la dynamique de coopération nécessaire au processus de création.

**La phase 2** (début 2003 –septembre 2004) est axée sur l'évolution de la sphère de conception, puisqu'elle correspond essentiellement aux travaux de re-conception de l'intranet RH, à la fois en réponse aux usages et aux attentes identifiées par l'enquête, mais également en cohérence avec une VMS, qui de part le changement de direction que connaît Aéro à ce moment, devient peu à peu un élément important et structurant. Cette période correspond également à des tentatives échouées d'intégration des utilisateurs au processus de conception.

Quant à **la troisième phase** (septembre 2004-juin 2005), elle est marquée par l'importance que revêt la VMS sur les deux autres dimensions d'analyse. En effet, la seconde vague d'enquête auprès du MI montre que l'adhésion directe à la VMS a un effet à la fois direct et indirect sur les dynamiques d'appropriation de l'intranet RH.

La dernière section du chapitre nous permettra de revenir sur notre modèle d'analyse et de s'interroger sur la validation ou non de nos hypothèses, entraînant une discussion plus théorique sur les dynamiques d'appropriation d'une TIC en entreprise.

## Chapitre 4 : le choix de l'entreprise, de la méthodologie et de la TIC à étudier.

### INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de répondre à trois questions intrinsèquement imbriquées : le choix de la méthodologie, de l'entreprise et de la TIC à étudier.

Dans une première sous-partie, nous présenterons le positionnement épistémologique retenu, le mode de raisonnement privilégié et les outils méthodologiques choisis (4.1). Etant donné notre cadre théorique et le caractère à la fois complexe et mal connu du phénomène étudié, à savoir les dynamiques d'appropriation d'une TIC en entreprise, la méthodologie de l'étude de cas unique s'impose, en articulation avec les outils de recueils de données et de distanciation classiquement préconisés.

Puis, nous expliciterons notre choix d'entreprise (4.2), à savoir le groupe Aéro et de son opportunité de CIFRE, qui nous semble être potentiellement un bon exemple pour traiter les questions qui nous occupent. Plus précisément, nous présenterons le secteur d'activité, le contexte économique et technique de l'entreprise et les conditions de réalisation de notre recherche empirique.

La dernière partie (4.3) concerne le choix d'une TIC à étudier, à savoir un Intranet RH qui véhicule à la fois des « *idées autorisées* » bien identifiables et dont la conception demeure assez souple pour pouvoir étudier les relations supposées par notre modèle d'analyse.

## 4.1 Choix épistémologiques et méthodologiques.

Comme le souligne Thiétart (1999) dans son ouvrage sur les méthodes de recherche en management, le chercheur doit spécifier son positionnement épistémologique (4.1.1) et méthodologique (4.1.2) dans le cadre de toute recherche. Ceci lui permet d'interroger sur la réalité qu'il observe et d'explicitier la relation entre cette réalité et les théories mobilisées. D'une façon générale, le projet épistémologique renvoie à l'objectif de connaissance que le chercheur ambitionne d'atteindre dans le cadre de son étude (de Vaujany, 2001). Une fois cet objectif fixé, reste à savoir comment produire cette connaissance. Ceci conduit à s'interroger sur le mode de raisonnement à privilégier. Ces différents choix conduisent le chercheur à privilégier des outils méthodologiques spécifiques et cohérents avec le cadre établi (4.1.3).

### 4.1.1 Une approche interprétativiste et un mode de raisonnement abductif.

Dans notre cas, l'objectif de notre recherche est exploratoire : décrire et comprendre l'appropriation d'une TIC en entreprise au regard des interactions entre Vision, Conception et Usage. Dans les lignes suivantes, nous expliciterons en quoi notre étude s'inscrit dans une approche interprétativiste (4.1.1.1) et pourquoi nous avons opté pour un mode de raisonnement abductif (4.1.1.2). A cela, s'ajoute le choix d'une analyse processuelle (4.1.1.3).

#### 4.1.1.1 Approche interprétativiste

Trois grandes épistémologies sont traditionnellement présentées (Le Moigne 1995) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

**L'approche positiviste** considère que l'objet de connaissance (ce que l'on veut étudier) à une essence propre, indifférente aux intérêts que peuvent lui porter les chercheurs. En d'autres termes, il y a une indépendance du sujet et de l'objet. Le chercheur produit de la connaissance en tentant de comprendre « les causes » qui expliquent un phénomène. Dans notre cas de recherche, une telle objectivité et une telle extériorité ne sont pas possibles, puisque notre problématique et les données recueillies sur le terrain ont été redéfinies et affinées au fur et à mesure des interactions entre terrain et théorie.

**L'approche interprétative** se focalise sur les acteurs et leur interprétation d'un phénomène. Dans cette perspective l'important « [...] n'est pas la découverte de lois. C'est de se pouvoir

*de moyens conceptuels qui permettent d'analyser ce que savent les acteurs à propos de ce pourquoi ils font ce qu'ils font ou quand les acteurs ne sont pas conscients qu'ils savent* » (Giddens, 1987 : 27). Suivant cet esprit, la réalité se comprend à partir des interprétations qu'en font les acteurs. Walsham (1995) précise qu'en système d'information, « *la recherche interprétative vise à produire une connaissance du contexte des systèmes d'information et des processus par lesquels le système d'information influence et est influencé par le contexte* » (Walsham, 1993 : 4 -5).

Quant à **l'approche constructiviste**, celle-ci réside dans une co-construction de l'objet de recherche (Avenier, 2009) entre les acteurs et les chercheurs. Notre étude n'a pas donné lieu à une co-construction. Bien que notre recherche est suscitée d'intenses interactions entre acteurs, nous avons endossé le rôle d'observateur participant. Nous reviendrons sur ce point plus longuement dans les pages suivantes.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous nous sommes focalisés sur les acteurs et leur interprétation du phénomène étudié. Ce lien fort avec le contexte et ses acteurs nous a conduit à privilégier une posture interprétative. Reste à se questionner sur le mode de raisonnement à privilégier pour réaliser notre recherche.

#### ***4.1.1.2 Un mode de raisonnement abductif***

Trois processus de production des connaissances existent :

- le premier est fondé sur l'exploration : le chercheur ambitionne de présenter des éléments théoriques nouveaux ; son mode de raisonnement privilégié est, alors, l'induction.
- le second processus est le test : procédant d'une logique inverse, l'objectif du chercheur est de soumettre un concept ou une théorie à l'épreuve de la réalité, suivant une logique déductive.
- le troisième processus apparaît comme un stade intermédiaire entre les deux précédents. C'est dans cette démarche que s'inscrit notre recherche. L'objectif de notre étude nous place dans une démarche exploratoire, celle-ci induisant un mode de raisonnement inductif. Comme le souligne Missonier (2008), en citant les travaux de Blaug (1982), « *l'induction suppose une observation libre de la réalité et la formulation de lois universelles qui débouchent sur une théorie* » (Missonnier, 2008 : 137). Ceci n'est pas vraiment notre cas. Nous avons plutôt privilégié une dialectique entre le terrain et la théorie. C'est pourquoi, notre recherche s'inscrit



dans une démarche dite abductive. Celle-ci privilégie d'une part l'interprétation des éléments observés et recueillis auprès des acteurs et d'autre part la coexistence de ces faits mis en forme avec des théories (David, 2004).

Ces différents éléments conduisent à caractériser la connaissance produite à travers notre travail comme étant discutable et non universelle : discutable, car cette production de connaissance est fortement liée à un contexte ; non universelle, car la réalité observée à un moment donné n'est pas permanente, mais elle dépend des acteurs et de leurs comportements. Suivant cette démarche, notre recherche ambitionne de proposer des résultats plausibles, mais en aucune façon des conclusions certaines et absolues.

#### 4.1.1.3 *Analyse processuelle*

La convention CIFRE implique une période d'investigation longue, au moins trois années<sup>74</sup>. Cette approche d'étude longitudinale dans une organisation donnée nous pousse de fait vers une analyse processuelle.

Il existe deux possibilités d'étudier un objet soit par son contenu, soit par son processus. Les recherches sur le contenu « cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié », quant aux recherches sur les processus, elles visent « à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps » (Thiéart, 2007 : 107).

La recherche sur le processus décrit et analyse comment une variable évolue dans le temps (Van de Ven, 1992). Ceci conduit à placer la dimension temps aux centres des préoccupations.

Traditionnellement, on attribue à une recherche sur les processus deux objectifs : soit pour décrire ou pour expliquer. Dans le cas d'une analyse processuelle à visée descriptive, le chercheur se focalise sur la composition du processus et l'évolution de son enchaînement dans le temps. Dans une visée explicative, Thiéart montre qu'il s'agit d'expliquer comment une variable évolue dans le temps (objet étudié) en fonction de l'évolution d'autres variables (Thiéart, 2007 : 122). En somme, est-ce que l'évolution ou la modification de la variable (A) serait reliée, impliquerait une évolution, une modification sur la variable (B)?

Notre question de recherche s'inscrit dans la lignée des recherches processuelles. Il apparaît nécessaire et primordial de construire une méthodologie spécifique pour permettre de saisir

---

<sup>74</sup> Dans notre cas, nous sommes restés quatre années et demi.

cette analyse processuelle (Gadille, Iribarne, 1990 ; Mendez, 1994 ; Miles, Huberman, 1994 ; Yin, 1994 ; Van de Ven, Poole 1990 ; Oiry, 2001 ; Thiétart, 2007).

La méthode d'analyse processuelle, présentée classiquement dans la littérature se compose de quatre étapes principales (Van de Ven, Angle, Poole, 1989, 1990 ; Thiétart, 2007).

1. Définir la variable dont on veut analyser le processus d'évolution.
2. Décomposer la variable processuelle à étudier en concepts-clés, ce qui rend les phénomènes à étudier moins complexes et permet au chercheur de suivre l'évolution de cette variable à travers les éléments qui la composent.
3. Décrire et analyser les « incidents critiques dans des matrices chronologiques permet de suivre l'évolution de chacune des dimensions identifiées (Miles, Huberman, 1994).
4. Offrir une vue d'ensemble sur l'évolution des différentes dimensions identifiées de façon à caractériser le processus général suivi par la variable étudiée.

Ces principales étapes présentées soulèvent un certain nombre de questions, auxquelles le chercheur est invité à répondre. Les problèmes communément identifiés dans la littérature relatifs à la méthode de recherche sur les processus peuvent être regroupés suivant trois grandes catégories de difficulté : la première consiste à décomposer la variable processuelle à étudier ; la seconde concerne la délimitation de l'objet d'étude dans le temps et dans l'espace ; la troisième résulte dans la mise en évidence des intervalles de temps formant le processus.

### ***Détermination des bornes temporelles et spatiales de l'objet***

Il est difficile de définir des bornes temporelles concernant l'objet de recherche car dans notre cas, comme dans beaucoup d'autres (Oiry, 2001 ; Benedetto, 2002), la construction de l'intranet RH a démarré avant notre arrivée chez Aéro et s'est poursuivi après notre départ. Nous avons centré nos investigations sur la période durant laquelle nous étions dans l'organisation c'est-à-dire de septembre 2001 à mai 2005, tout en prenant en compte des événements qui se sont déroulés avant relatés par les interviewés ou à travers l'étude de source.

## 4.1.2 Famille de méthodologie retenue et posture de recherche.

Notre travail de thèse s'est déroulé suivant les termes d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise (CIFRE). Ce dispositif de recherche suppose des spécificités méthodologiques et oblige le jeune chercheur à privilégier une posture de recherche permettant de résoudre les difficultés liées à la confrontation précoce avec l'objet de recherche. La section suivante présentera le lien fort unissant le design de notre recherche et le cadre particulier dans laquelle celle-ci s'est réalisée.

### 4.1.2.1 Le choix d'une étude de cas unique-monographie.

La convention CIFRE se fonde sur une relation tripartite contractualisée entre un étudiant, un laboratoire de recherche et une entreprise. Dans la plupart des cas, la convention est conclue avec une seule entreprise, ce qui pousse le doctorant à privilégier une étude monographique, plutôt qu'une analyse comparative. Au delà de la spécificité méthodologique, notre question est de s'interroger sur le validité scientifique accordée à cette méthodologie. En sciences de gestion, il existe deux grandes types de méthodologie permettant d'avoir une meilleure intelligibilité des phénomènes et l'opérationnalité de la démarche : l'enquête et l'étude de cas (Wacheux 1996 ; Igalens, Roussel, 1998 ; Thiétart 1999 ; Oiry 2001).

- L'enquête repose sur les principes scientifiques des méthodes quantitatives, basées sur un traitement statistique des informations collectées (Wacheux, 1996). Son principe de base réside dans la comparaison de situation à partir d'un nombre défini et limité de dimensions d'analyse. Ce type de méthode est en contradiction avec la nature même de notre problématique. La définition au préalable des dimensions d'analyse devant être testées, laisse aucune place aux dimensions organisationnelles intangibles et difficilement objectivables que seule l'analyse peut mettre à jour (Hartley, 1994).
- L'étude de cas est la seconde possibilité méthodologique, basée sur approche qualitative. A l'inverse de la précédente, le chercheur privilégie une analyse approfondie d'une seule et unique situation, en ne limitant pas a contrario un nombre de dimensions utilisées. Son utilisation est préconisée dans trois situations (Yin, 1990) : pour tester une théorie afin de la confirmer, la réfuter ou la compléter ; pour

révéler un cas au caractère extrême ou unique<sup>75</sup> ; pour dévoiler un phénomène qui, sans être rare, n'est pas encore accessible à la communauté scientifique. Aux arguments de Yin (1990), Stake (1994) ajoute trois caractéristiques supplémentaires : le caractère heuristique<sup>76</sup> ; la dimension instrumentale<sup>77</sup> ; la visée théorique. Deux familles d'étude de cas existent<sup>78</sup> : l'étude de cas multi-sites ou l'étude cas unique (Hlady-Rispal, 2002)

Dans notre cas, deux raisons, intrinsèquement liées, nous ont poussé à opter pour la méthode de l'étude de cas unique : la nature de notre question de recherche portant sur la compréhension de la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise et l'opportunité de contrat CIFRE, circonscrivant la question au cas d'une seule entreprise.

De plus, nous rejoignons les positions défendues par March et ses collègues (1991) concernant l'étude cas unique. Ces derniers confirment le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations, ce qui leur permet d'affirmer que tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale.

Cette idée, selon laquelle la description approfondie d'un cas unique est plus importante et plus instructive que la généralisation prématurée et simplifiée d'une multitude de cas a été reprise par une génération de chercheurs (Grawitz, 1996 ; Béaud, Weber , 1997).

Le choix de mener une étude de cas unique suppose des phases sur le terrain plus ou moins longues. Quand la recherche s'effectue suivant une convention CIFRE, les périodes d'immersion sont forcément longues, ce qui accentue les difficultés de positionnement pour le jeune chercheur. En effet, celui-ci doit être capable de tenir sa posture de recherche pendant des mois. La question suivante est, alors, de s'interroger sur la posture de recherche la plus adéquate en fonction du cas d'étude dans lequel le chercheur se trouve.

---

<sup>75</sup> L'unicité résulte, alors, de la rareté du phénomène étudié.

<sup>76</sup> Le chercheur choisit un cas d'étude en raison de sa particularité, de son caractère unique, susceptible de permettre de découvrir des choses nouvelles.

<sup>77</sup> Reprenant la pensée de Stake, Hlady-Rispal souligne que « l'étude de cas instrumentale fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné [...] il fait l'objet d'une analyse contextualisée en profondeur mais toujours en vue d'un intérêt externe » (Hlady-Rispal, 2002 : 78).

<sup>78</sup> Sans rentrer de façon plus approfondie dans les débats au sein de la communauté scientifique concernant ces deux familles, on peut résumer en disant que les tenants des études de cas multi-sites reprochent « la trop forte idiosyncrasie des études de cas uniques et l'absence de potentiel de généralisation ». A l'inverse, on reproche aux études de cas multi-sites la tendance d'une investigation en surface.

#### 4.1.2.2 La posture de recherche : l'observation participante

Tout chercheur débutant rencontre la difficulté de se positionner sur son terrain, surtout quand le temps d'investigation est long. Cet exercice oblige le doctorant à non seulement trouver une place dans l'entreprise qu'il étudie mais également à préserver son statut de jeune chercheur. Comme le souligne Benedetto relatant sa propre expérience de CIFRE, « *la question du positionnement du chercheur se pose avec acuité* » (Benedetto, 2002 : 184). Ayant été en CIFRE, nous reviendrons sur les difficultés à surmonter et les outils nécessaires pour y parvenir.

Junker (1960) propose une grille expliquant les différents statuts de l'observateur. Il en identifie quatre en utilisant le degré de participation et le dévoilement de l'identité du chercheur comme critères (Groleau, 2003 : 215). Ces quatre catégories sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Statuts de l'observateur	Degré de participation / dévoilement de l'identité du chercheur
Participant complet	Participe pleinement aux activités du groupe étudié sans dévoiler son identité de chercheur
Participant qui observe	Participe aux activités du groupe étudié au même titre que les autres membres, en ayant dévoilé son identité de chercheur
Observateur qui participe	Rend public son rôle de chercheur et erre librement dans la communauté sans prendre formellement part aux activités du groupe
Observateur complet	Observe sans avoir de contact direct avec les sujets de la recherche.

**Tableau.7 Synthèse des différents statuts et rôles de l'observateur proposé par Junker (1960) présenté par Groleau (2003 : 216).**

A la lecture de la typologie de Junker (1960), notre posture de recherche s'apparente au statut « *d'observateur qui participe* » ou « *observateur-participant* ». Selon Gold (1969), chacun des statuts identifiés par Junker est associé à une tension qui découle de la combinaison des rôles d'observateur et de participant que le chercheur doit assumer. A cela, s'ajoute selon Groleau (2003) la difficulté que « *rencontre le chercheur quand il partage le même cadre de référence que la communauté observée* ». Le danger est, alors, de prendre « *pour acquis l'expérience qu'il partage avec les personnes observées sans la questionner ou tenter d'identifier ce qui relève de la problématique* ».

Groleau (2003) précise qu'« *adopter l'observation comme méthodologie est plus que d'accepter de regarder les gens vivre au fil des jours. Cela implique une série de questionnements sur le rôle et le statut qu'on va occuper sur le regard que l'on va porter, sur la manière dont on va gérer notre présence sur le lieu d'observation, ainsi que sur la constitution et l'analyse des données provenant de cette méthode* (Groleau, 2003 : 212).

En somme, l'observation demande un apprentissage long qui conduit, bien souvent, à deux types de situations : soit le chercheur débutant est submergé par la quantité d'information qui se présente à lui et a le sentiment de ne plus savoir où diriger son attention ; soit au contraire il ne parvient pas à focaliser son regard sur ce qui se passe sur le terrain. Comme « *aveuglé, il ne parvient pas à saisir des événements qui pourraient constituer des données* » (Groleau, 2003 : 219). Nos débuts s'apparentent à la première situation énoncée. Aussi, la question suivante est de savoir comment s'assurer du caractère scientifique et rigoureux de son étude, « *connaissant les difficultés et les ajustements nécessaires pour trouver une relation de confiance et une relative proximité avec son terrain* » (Benedetto, 2002 : 185).

Pour remédier aux difficultés de positionnement et pour garantir la rigueur scientifique de notre travail de recherche, nous avons mobilisé un certain nombre d'instruments permettant de tenir l'objet de recherche et l'entreprise à distance.

### 4.1.3 Outils de distanciation et de recueil de données

Comme tout expert, un des objectifs assignés à un jeune chercheur est d'être capable à la fin de ses années de formation de savoir se munir d'un certain nombre d'outils suivant le sujet et le cas d'étude. on peut dire que la boîte à outils que chacun se doit de construire comporte deux types d'outils indispensables : les premiers dits de « distanciation » permettent de garantir une distance avec l'objet de recherche (4.1.3.1); les seconds sont les moyens concrets pour collecter les données (4.1.3.2).

#### 4.1.3.1 Outils de distanciation.

Etablir une distance avec son objet d'étude est une nécessité pour tout chercheur. Mais ceci n'est pas si facile lorsque la constitution de l'objet s'est faite « *chemin faisant* ».

Les différents outils mobilisés sont : la tenue d'un journal de recherche (i), les prises de notes constantes (ii), le temps consacré à la recherche théorique en institut (iii).

#### (i) La rédaction d'un journal de recherche.

Un des outils fondamentaux de l'observation participante est la tenue d'un journal de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Ayerbe, Missonier 2006), dans lequel le chercheur y note ses activités journalières, ses impressions ainsi que les divers sentiments qu'il peut ressentir au cours de sa recherche.

Au delà de la simple description de l'emploi du temps quotidien, écrire un journal de recherche a également un caractère cathartique dans le sens où le chercheur peut y confier ses doutes, ses hésitations, ses interrogations qu'il ne peut pas par définition ne confier à personne d'autre. Ceci permet de disposer d'une traçabilité de la recherche à la fois d'une chronologie des événements, des hésitations, des nécessaires retour en arrière et éventuellement des erreurs commises. Autant d'éléments qui seraient sinon voués à disparaître de la mémoire du chercheur ou encore pourraient être altérés.

Ayerbe et Missonier (2006) montrent que la tenue d'un journal de recherche favorise la maîtrise de la subjectivité. Suivant la même idée, Wacheux met en évidence que « *le processus de recherche est aussi pour celui qui le vit un processus psychologique, où la raison ne peut pas s'affranchir de l'affectif* »<sup>79</sup>. L'intérêt de constituer un journal de recherche

---

<sup>79</sup> Wacheux (1996) note la dialectique de conflit entre l'individu homme (doutes, émotions, intuitions) et l'individu chercheur (scientifique, méthodique, penseur). Pour parvenir à « *maîtriser la subjectivité de*

permet également *a posteriori* de restituer l'histoire d'un problème dans son intégralité c'est-à-dire « de conserver une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions sur les interviews ou lors des présences sur les sites, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent » (Wacheux, 1996 : 232).

Sans l'aide du journal de recherche, nous aurions tendance à oublier le chemin que les acteurs en scène ont dû parcourir pour finalement résoudre le problème le rendant de fait relativement moins important. Nous avons tenu des journaux de recherche tout au long de notre recherche empirique. A la rédaction d'un journal de recherche, s'ajoute la constante prise de note.

### **(ii) Une prise de note constante.**

La technique de la prise de notes permet de retracer et de conserver les interactions multiples et variées auxquelles le chercheur débutant est associé. Tout comme la tenue du journal de recherche, la prise de notes permet d'entretenir cette distance avec l'objet. Nous avons eu recours à cet outil qui consiste à prendre des notes lors de réunions. Le fait de participer à des réunions et de prendre des notes sur les propos tenus par les intervenants n'a jamais fait l'objet d'une réflexion ou même d'une remarque de la part des acteurs de l'entreprise. Bien au contraire, comme nous notions avec effort, notre prise de notes servait de base pour la réalisation du compte rendu de la réunion.

### **(iii) Le temps consacré à la recherche théorique.**

Dans notre application du contrat CIFRE, l'alternance entre entreprise et laboratoire s'est déclinée différemment au cours de ces années de terrain<sup>80</sup>. D'une façon générale, la prise de distance avec le terrain s'est largement construite à travers le temps passé dans notre laboratoire de recherche. Les lectures, les participations à des colloques nationaux et internationaux constituent une socialisation par le corps au monde la recherche, pour reprendre l'expression de Bourdieu. A cela, s'ajoutent les échanges formels, fruits du

---

*l'observateur ou au moins de la contrôler*», la tenue du journal de recherche permet d'être « *attentif à soi-même* » et par conséquent permet une prise de distance nécessaire.

<sup>80</sup> L'alternance entreprise / laboratoire d'étude est négociée entre les trois entités en scène, mais cela peut varier dans le temps. La règle de l'ANRT est que sur les trois années de contrat CIFRE, il y ait un temps égal pour le travail sur le terrain et le travail en laboratoire. Dans les faits, on note souvent un partage du temps de 70% dans l'entreprise et 30% au laboratoire. Dans notre cas, nous avons testé des rythmes différents en fonction de l'activité du service. Les deux premières années, nous faisons trois jours en entreprise et deux jours en institut. La dernière année et demi passée chez Aéro, nous avons opté pour une semaine en entreprise et une semaine en institut.



dispositif d'accompagnement des thésards institutionnalisé (comités de suivi de thèse, séminaires mensuels...) et les discussions informelles avec d'autres doctorants ou chercheurs. Autant d'opportunités de raconter l'histoire de son terrain et « *de favoriser la distanciation et le retour à la position initiale de chercheur que les longues heures de présence en entreprise finissent par faire oublier* » (Benedetto, 2002 : 186).

La rédaction de journaux de recherche, la prise de notes constantes, la socialisation au monde de la recherche sont autant d'éléments qui nous ont permis d'établir une distance salutaire avec notre objet de recherche comme avec le groupe Aéro.

A ces instruments garants d'une posture de recherche fiable, s'ajoutent les outils utiles pour recueillir concrètement les données nécessaires à la réalisation de la recherche empirique.

#### ***4.1.3.2 Outils de recueil des données en fonction des acteurs cibles***

Comme le précise Quivy et Alii (1988), la méthodologie se constitue d'un ensemble des moyens mis en place par le chercheur pour infirmer ou réfuter le cadre d'analyse qu'il aura proposé. Aussi, la méthodologie est-elle en lien direct avec la démarche théorique préconisée par le chercheur.

Dans le registre des études de cas uniques, il est conseillé de redoubler de rigueur méthodologique. Pour ce, il faut définir avec précision les modes de recueils des données qualitatives afin de s'assurer de leur fiabilité maximale (Yin 1994 ; Miles, Huberman, 1994 ; Huberman, 1998 ; Hlady-Rispal, 2000, 2002). Il est rare de mobiliser une seule source de données au cours d'une recherche empirique.

Dans une optique similaire, Wacheux (1996) précise la nécessité de multiplier les sources ou les « *évidences* » de façon à pouvoir permettre la triangulation empirique.

Au cours de ces années de terrain chez Aéro, nous avons mobilisé différentes « *sources d'évidence* » suivant la population que nous souhaitions étudier, à savoir l'utilisateur de la TIC c'est-à-dire le Management Intermédiaire et l'équipe des concepteurs RH en charge de l'intranet RH.

Le schéma qui suit expose les différentes phases de notre recherche empirique en fonction des acteurs cibles à savoir les utilisateurs de l'intranet RH, plus particulièrement le management intermédiaire et les concepteurs RH en charge de l'intranet RH.

D'une façon générale, le recueil des données concernant l'évolution de usage de l'intranet RH par l'utilisateur Management Intermédiaire s'est réalisé à partir de deux enquêtes menées en 2002 et en 2005.

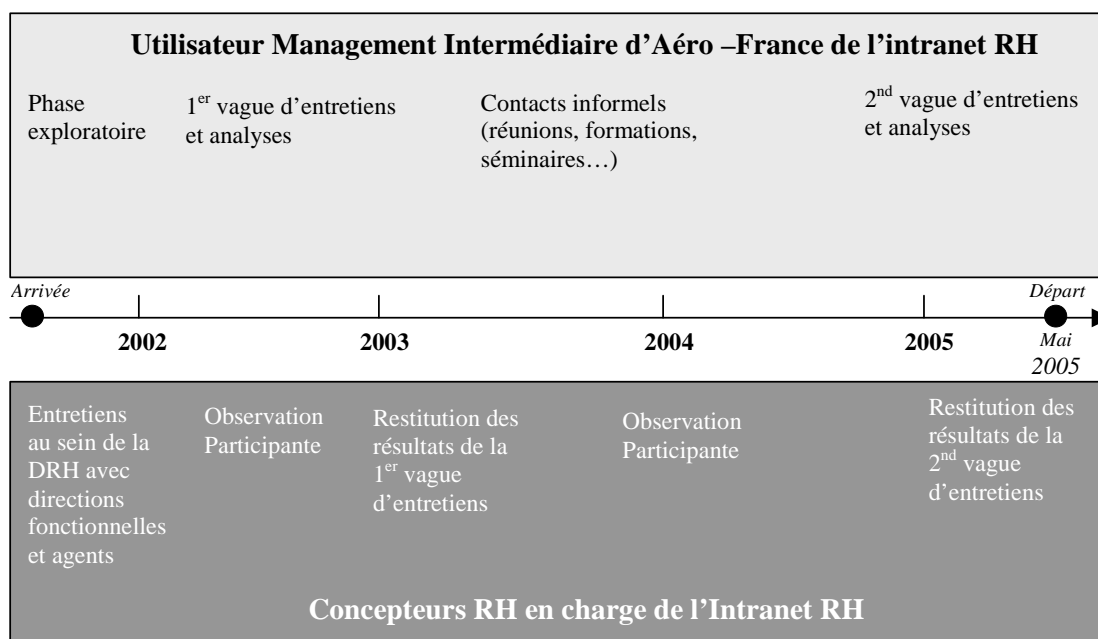


figure 23. Chronologie simplifiée des grandes étapes de la recherche empirique 2001-2005 chez Aéro.

### Pour appréhender l'utilisateur MI et son usage de la TIC

Comme nous l'avons précisé précédemment, nous avons focalisé notre recherche empirique sur un seul utilisateur de l'intranet RH : le management intermédiaire. Ce choix se justifie par l'ensemble des discours managériaux présentant les évolutions professionnelles de cet acteur en lien avec les investissements RH en technologie de l'information<sup>81</sup>.

La méthode employée pour recueillir des données concernant cette population a été la conduite d'entretiens semi-directifs. Plus précisément, deux vagues d'entretiens auprès du management intermédiaire ont été réalisées, espacées de trois années.

La première série d'entretiens s'est déroulée de janvier à mai 2002. Elle concerne cinquante-trois interviews au total. Quant à la deuxième série, elle a débuté en mai pour s'achever en juin 2005. Elle porte sur treize entretiens. Ce choix des interviewés de la 2<sup>nd</sup> vague s'est fait à partir de catégories d'utilisateur types, qui ont émergé de l'analyse de la première vague.

- **Le recours à l'entretien semi-directif**

La littérature consacrée à la question de l'entretien est très abondante. La raison en est simple, il constitue un mode privilégié de recueil des données. Son utilité fait l'unanimité dans tous les champs des sciences sociales que ce soit en sociologie, en psychologie, en gestion.

<sup>81</sup> Section sur la vision organisante associé au management intermédiaire.

Pour le chercheur, l'entretien demeure un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par l'auteur. Dans la majeure partie des recherches qualitatives, les pratiques organisationnelles et les représentations que les acteurs ont, sont livrées à travers des mots.

Les chercheurs, quelques soient leurs champs d'origine, s'accordent pour dire que l'entretien ne se résume pas au simple enregistrement de faits supposés réels. Il y a, avant tout, une relation de confiance qui s'instaure à travers une logique d'échange, dans laquelle chacun des individus en présence adopte un rôle et a un statut particulier. Cette confiance doit être réciproque. Comme le souligne Mucchielli (1991), l'entretien est avant tout un face à face provoqué où le chercheur a des attentes bien précises et auquel l'interviewé accepte d'y répondre.

L'entretien a quelque chose de paradoxal. En effet cette technique de recueil des données est à la fois l'une des plus utilisées dans le monde de la recherche en sciences sociale et à la fois l'une des plus compliquées. En effet, la condition première à la bonne réalisation d'un entretien est de savoir créer un climat de confiance, faire en sorte que l'interviewé se sente assez à son aise pour pouvoir répondre le plus honnêtement possible aux questions posées.

Il y a deux écueils à éviter : les entretiens ne se suffisent jamais à eux seuls, il faut les concevoir dans un dispositif de recherche plus large. Ceci suppose que le design de la collecte des données est été au préalable mûrement réfléchi en fonction des questions de recherche retenues. D'autre part, le chercheur doit garder en mémoire que les propos de l'interviewé ne sont jamais *a priori* la réalité, mais plutôt la manière dont celui-ci a perçu les événements. Ce qui est différent. L'entretien est pour l'interviewé une occasion de livrer son sentiment et/ou son analyse, un moment (t) suivant l'état de sa mémoire.

Parmi les situations traditionnelles d'entretien, nous avons opté pour mener des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire que l'acteur s'exprime librement mais sur un questionnaire précis, sous le contrôle du chercheur. C'est un entretien compréhensif. La méthode associée est, alors, la systématique re-formulation des réponses données. L'intérêt de la méthode est de parvenir à une meilleure compréhension des propos recueillis (Kaufman, 1996).

Certains entretiens ont débouché sur des observations en situation de travail. En effet, au fil de notre entretien, à force de parler de telles ou telles rubriques de l'intranet RH, certains managers ont voulu nous montrer leur usage. Ils se mettent alors à naviguer sur l'intranet de l'entreprise en nous commentant leur visite. Ces observations en situation d'usage, quand elle se présentent sont intéressantes, car elles nous permettent de confronter les propos du manager et sa pratique réelle de l'outil. Comme ces observations en situation restent

sporadiques et à l'initiative de l'interviewé, elles n'ont pas fait l'objet d'une analyse rigoureuse. Ces sporadiques observations en situation nous ont donné l'idée de constituer un petit groupe « *d'utilisateur managers de l'intranet RH* » pour pouvoir directement tester certaines fonctionnalités nouvellement conçues par l'équipe RH en charge de l'outil. Néanmoins, cette proposition n'a jamais été retenue par nos interlocuteurs d'Aéro. Pour réaliser ses entretiens, nous avons construit un guide d'entretien comprenant au départ près de 40 questions, accompagné d'une fiche associant la question et l'élément recherché. Etant donnée que nous n'avons pas pu enregistrer les interviews réalisées (refus d'Aéro). Les 66 entretiens (vague 1 et vague 2) ont été retranscrits<sup>82</sup>. Pour parvenir à l'analyse de ces entretiens, nous avons recouru à la méthode du codage.

- *L'encodage et le traitement des données*

Le codage fait partie du travail d'analyse puisqu'il permet d'allouer un sens à une partie de texte et d'agencer les données de façon à préserver les relations qui existent entre elles (Huberman et Miles, 1991). Comme le souligne Dechamp et Romeyer « *les codes utilisés permettent d'associer à un mot, à une phrase ou à une partie de texte un code qui traduit le sens de ces données* » (2006 : 12). La première étape de l'analyse réside dans la construction des codes. Celle-ci débute par la lecture de quelques entretiens, à partir desquels nous établissons une première arborescence de codes. Dans une seconde étape, la totalité des entretiens menés est alors traitée en fonction de la première grille de codage. Celle-ci évolue « *chemin faisant* » en fonction de l'apparition de nouveaux codes. La troisième et dernière étape du processus d'analyse des entretiens réside dans l'élaboration de tableaux synthétiques établis à partir de la codification. Reste le travail de réflexion et d'analyse à leur associer. Suivant cette logique, nous avons constitué des dossiers de données<sup>83</sup> élaborés grâce à l'encodage des verbatims. La figure ci-dessous est un extrait du dossier (2) concernant l'outil Intranet RH (Espace du Salarié).

figure 24. Extrait du dossier 2, permettant l'encodage des données

---

<sup>82</sup> Etant donnée nos 66 entretiens retranscrits, nous faisons le choix de mettre en annexes deux exemples de transcription : un exemple de retranscription portant sur la vague 1 et un second sur la vague 2 dans le secteur du bureau d'étude. Les retranscriptions permettront de présenter les deux guides d'entretiens utilisés suivant les enquêtes. Nous tenons l'ensemble des documents à la disposition du lecteur si nécessaire.

<sup>83</sup> Ces dossiers sont au nombre de trois : le dossier (1) présente les données relatives à la question des perceptions générales de la diffusion de l'information au sein de l'entreprise ; quant au dossier (2), il regroupe les informations concernant le niveau d'utilisation, le jugement d'utilité et le positionnement de l'individu vis à vis sur les outils de communication RH (à savoir l'Espace du Salarié et les actions de communication en face à face) ; le dernier dossier (3) contient les données concernant les attentes.



L'ensemble des verbatims collectées est placé sur l'axe horizontal, ce qui permet la falsification de nos résultats. Les différents entretiens sont présentés en vertical. Sur chaque ligne, des croix apparaissent pour signaler que le discours de l'interview rentre dans telle ou telle catégorie de réponses.

Nous avons également constitué à partir des données et de leur encodage des fiches de synthèses par secteur professionnel et par niveau hiérarchique<sup>84</sup>.

### **Pour analyser l'équipe de concepteurs et la vision de mobilité stratégique des décideurs.**

Concernant la méthode employée pour recueillir des données auprès des concepteurs de l'intranet RH et des décideurs, nous avons utilisé les sources différenciées suivantes : les sources documentaires ; l'observation passive et participante ; les entretiens formels et informels.

- ***Les sources documentaires.***

Comme le souligne Hodder (1994), un des attributs de l'utilité scientifique des documents internes à l'entreprise réside dans leur « stabilité ». En effet, ils sont stables dans le sens où ils révèlent les représentations des différents acteurs de l'entreprise en scène en relation avec les questions énoncées. La variété des documents constitue une source prolifique de comparaison des interprétations que les acteurs ont d'un même problème organisationnel.

On peut citer les rapports, les notes et les messages conservés comme archives, qui permettront de reconstituer les enchaînements des décisions prises par les différentes catégories d'acteurs en scène.

Il existe trois catégories de documents qui nous semblent importants de présenter car chacun a pour objet de révéler des informations de nature différente sur l'entreprise :

- Les documents permettant de renseigner le chercheur quant au contexte économique, technique, environnemental, social et stratégique de l'entreprise. On peut citer dans cette catégorie les documents généraux de présentation de l'entreprise ou du groupe, les bilans sociaux, les organigrammes, les bilans des comités de direction ou /et d'entreprises, articles de presse...

---

<sup>84</sup> Il est impossible d'adjoindre toutes ces fiches à la thèse. Par conséquent, nous choisissons de présenter deux exemples de fiches en annexes (par secteur et une par niveau hiérarchique). Nous tenons à la disposition du lecteur les autres fiches.

- Les documents supports à la communication de l'évolution de la politique sociale et RH de l'entreprise en lien avec les technologies de l'information et de la communication. On peut citer ici les comptes rendus de réunions, les documents supports de réunions, les fiches projets mis en ligne.
- Les documents susceptibles d'aider dans l'analyse des étapes des décisions importantes relatives à notre problématique tels que les notes de négociation, les messages internes (électronique...).

En somme, l'analyse documentaire permet de recueillir des informations complètes et diversifiées (Dechamp, Romeyer, 2006). D'une façon plus globale, cette source livre progressivement l'histoire des événements (Grawitz, 1996). Quand on se trouve dans une entreprise, on se rend compte que le rapport à l'histoire et au temps est très difficile à saisir et à entretenir. La raison est certainement le rapport particulier que les acteurs de l'entreprise ont avec le temps sous-tendu par la pression des délais, des impératifs... autant d'éléments qui laissent peu de place à l'histoire. Aussi, l'intérêt est-il de conserver cette traçabilité de façon à pouvoir remettre un certain nombre d'éléments en perspective. De surcroît, notre problématique traite d'un processus de transformation. De ce point de vue, il apparaît clairement que l'histoire y est un élément crucial.

Les principes de la méthode d'analyse documentaire sont herméneutiques. Cela signifie que l'objectif permanent réside dans la recherche de la « *signification globale des textes par rapport au contexte dans lesquels ils sont produits* » (Oiry, 2001 : 146).

Comme toutes sources d'information, certaines limites peuvent être soulignées. Comme le montrent Bogdan et Biklen (1982) et à l'instar des problèmes rencontrés par les historiens, la difficulté du chercheur est d'identifier les documents pertinents et de comprendre les références implicites ou présupposés qu'ils peuvent éventuellement contenir.

A l'étude des sources documentaires, s'ajoutent d'autres formes de recueils de données telles que le recours à l'observation passive et participante.

- **L'observation passive et participante**

Nous avons abordé précédemment l'observation passive et participante concernant les difficultés méthodologiques rencontrées par le chercheur débutant en immersion totale. Nous voulons, ici, aborder l'observation passive et participante comme moyens de recueil de données.

L'observation passive permet de comprendre les aspects organisationnels inattendus et parfois difficilement verbalisables par les acteurs. Ainsi, le chercheur partage l'expérience des participants, voit l'action comme ils la voient afin de comprendre comment ces derniers la perçoivent et l'interprètent. Les interactions entre participants, les rôles de chacun et les rituels établis sont autant d'éléments que livre l'observation passive. Groleau complète son analyse en affirmant que « *observation offre de saisir sur le vif l'expérience des individus au quotidien. Les sujets éprouvent souvent beaucoup de difficulté à relater des événements qui s'inscrivent dans leurs routines* » (Groleau, 2003 : 213). Ainsi, peut-on dire que l'observation passive complète efficacement la connaissance du chercheur quant au contexte organisationnel.

Nous avons utilisé essentiellement cette méthode lors des premiers mois passés chez Aéro. En tant qu'observatrice passive, nous avons assisté aux réunions de service, aux séminaires exécutifs de la fonction RH, aux discussions informelles entre les individus, aux briefing/débriefing de projets multiples et variés touchant le travail de re-conception de l'intranet RH comme d'autres projets de communication.

Au fil des mois, nous sommes passées du statut d'observatrice passive à celui d'observatrice participante, ce qui nous a permis de recueillir des informations précises sur les interprétations et les réactions des acteurs.

- **Parvenir à canaliser l'informel livré**

Au fil des années passées dans le même service d'une même entreprise, l'ensemble des salariés vous considère comme un membre permanent, même si ce n'est pas le cas. Le statut donné par le contrat CIFRE tend à disparaître aux yeux de la plupart des collaborateurs, rendant plus facile la multiplication d'entretiens informels autour de la « *machine à café* » ou à l'occasion d'autres événements<sup>85</sup>. Les sujets de ces entretiens informels portent

---

<sup>85</sup> Les séjours de séminaires, les manifestations organisées par le groupe, les pauses-réunions ou déjeuners, les visites au comité d'entreprise sont des moments où l'informel se capture.



essentiellement sur les modes d'appropriation de l'intranet RH ou de l'intranet en général, sur les actions menées par la fonction RH concernant ces sujets. Cependant, ils peuvent également porter sur des sujets plus globaux touchant l'évolution et le fonctionnement de l'entreprise. L'idée étant de comprendre comment les individus interprètent et s'approprient telles ou telles nouvelles conditions, changements de situations, événements.

Les informations recueillies lors de ces entretiens informels nous ont permis une meilleure compréhension du « réel », dans le sens où elles nous ont permis de compléter nos analyses. Néanmoins, l'usage de cette démarche informelle de recueil de données conduit à des questions de confiance et d'éthique, auxquelles nous devons répondre.

Pour certains auteurs, ces données recueillies à l'insu des sujets-sources, appelées « *mesures discrètes* » comme le note Webb, Campbell, Schwartz, Sechrest (1966), peuvent conduire à une remise en question de la confiance que le chercheur a instauré entre lui-même et les acteurs de l'entreprise (Punch, 1986).

Il est clair et évident que les sujets-sources de nos entretiens informels ignoraient que suite à nos échanges informels, nous nous hâtions « *de vite noter les propos tenus* » le plus discrètement possible (car nous étions trois à partager le même bureau). Cependant à l'instar d'autres doctorants en situation CIFRE et exposé pendant plusieurs années au terrain, il apparaît impossible de gommer et d'ignorer toutes ces données informelles offertes par le terrain. Nous partageons pleinement l'argument défendu par Oiry (2001:155) contre ceux qui condamnent cette démarche sur un plan éthique. En effet, ce dernier explique que ce recueil de données n'est « *en rien condamnable du moment où le chercheur respecte la plus stricte des confidentialités, c'est-à-dire du moment où les preuves des propos ne seront pas utilisés contre les sujets-sources ou contre quiconque* » (Oiry 2001:155).

Caractéristiques	Design de la recherche
<b>Construction de l'objet de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Une approche interprétative</b></li> </ul> <p>« la définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante. Cette immersion et cette observation permettront de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale et d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent » (Thietart, 2007 : 43)</p>
<b>Mode de raisonnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abduction</b></li> </ul>
<b>Type de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyse processuelle</b></li> </ul>
<b>Famille de méthodologie retenue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etude de cas unique - monographie</b></li> </ul>
<b>Outils de recueil de données</b>	<p>Observation passive            Observation participante            Conduite d'entretiens semi-directif –méthode des Archétypes            Données statistiques            Sources documentaires</p>
<b>Outils de distanciation</b>	<p>Colloques / séminaires/ Temps au laboratoire d'étude            Journal de recherche            Prise de notes</p>

figure 25. Design de notre recherche

## 4.2 Présentation du groupe Aéro

Nous avons eu l'opportunité de réaliser un contrat CIFRE à la direction des ressources humaines du groupe *Aéro*<sup>86</sup>, un des leaders hélicoptéristes au monde, dont le siège social se trouve en PACA. Cette opportunité de contrat portant sur la fonction RH et les TIC n'est pas simplement le fruit du hasard<sup>87</sup>. Elle s'explique, avant tout, par l'évolution du contexte

<sup>86</sup> Nous avons choisi de renommer le groupe *Aéro* pour des raisons de confidentialité et d'anonymat.

<sup>87</sup> Nous découvrons l'existence de l'opportunité de convention CIFRE accessible aux diplômés de 3<sup>ème</sup> cycle en **octobre 2000**. Séduite par l'idée d'alternance au niveau du doctorat, nous construisons une ébauche de sujet axé au départ sur le télétravail et recherchons simultanément un laboratoire d'étude et une entreprise susceptibles

économique et technologique que connaît le groupe Aéro depuis la fin des années 1990 et par extension sa direction des Ressources Humaines.

En effet, à partir de 1999, les entreprises du secteur de l'Aéronautique et de l'Espace, à l'origine publiques sont progressivement privatisées. De ce fait, elles sont confrontées à un environnement de plus en plus concurrentiel, où les clients comme les actionnaires ont des exigences de plus en plus fortes en termes de nouveautés, de rentabilité et de réduction de coûts structurels (Guideroni, 2005a). Autant d'éléments qui conduisent ces mêmes entreprises à faire évoluer leur modèle productif et leur métier (Boyer, Freyssenet, 2000 ; Iribarne, 2005).

Après avoir resitué la création d'Aéro dans l'histoire de l'industrie de production d'hélicoptères en France (4.2.1), nous verrons que ce groupe n'échappe pas à ces évolutions de stratégie de profit, d'organisation productive et de relation salariale. Ceci pousse à qualifier Aéro de groupe en mutation (4.2.2). La traduction interne des nouvelles contraintes qui pèsent sur l'entreprise se répercute sur l'ensemble de ses composantes, dont la direction des Ressources Humaines. Celle-ci doit convaincre à son tour la direction générale de ses capacités d'innovation, d'adaptabilité et de flexibilité. A travers le récit des conditions de notre recherche empirique, nous verrons que c'est précisément dans ce contexte que la DRH d'Aéro investit dans les TIC en général et dans la technologie Intranet en particulier (4.2.3).

Avant d'aborder l'histoire d'Aéro, quelques caractéristiques générales s'imposent :

- Aéro est un groupe international du secteur de l'Aéronautique et de l'Espace, spécialisé dans la construction d'hélicoptères.
- Il a une place de leader dans son domaine d'activités. En 2001, Aéro a une part de marché mondiale de 40%. Sa part de marché mondiale sur le marché civil et parapublic est de 52%, ce qui le place loin devant ses premiers concurrents<sup>88</sup>. En 2005,

---

d'être intéressés par notre profil et d'être désireux de rentrer dans la logique du CIFRE. Suivant cette idée, nous soumettons ce projet conjointement au groupe Aéro et au LEST. Un an après, **septembre 2001**, nous franchissons les portes d'Aéro en tant qu'intérimaire pour commencer notre travail de recherche portant sur l'intranet RH. C'est également le début de DEA délivré par le LEST, passable obligé pour valider des acquis scientifiques manquants, puisque nous sommes alors diplômés en Histoire et en Sciences de l'information. La convention CIFRE est officielle signée en décembre 2001 et nous sommes embauchés en **janvier 2002** en CDD pour trois ans sous le statut CIFRE.

<sup>88</sup> Ses principaux concurrents hélicoptéristes dans le monde sont les entreprises américaines (Bell, Boeing et Sikorsky), et le constructeur italo-britannique (Agusta-Westland).

son chiffre d'affaires est de 3,5 milliards d'euros et de 3,8 en 2006. En 2008, il annonce un chiffre d'affaires de plus de 4,5 milliards d'euros.

- Aéro représente une population pour l'Europe de plus de 12 000 salariés. Ses principaux sites sont répartis sur le territoire européen (en France ; en Allemagne ; en Espagne). Dix-huit filiales sont réparties dans le monde, à quoi s'ajoutent quelques participations<sup>89</sup>.
- La multiplicité des domaines d'activités composant ce groupe est telle qu'on trouve toutes les étapes de processus allant de la phase de recherche et développement d'un hélicoptère à l'élaboration de séances de formation spécifique en fonction des appareils, en passant par la fabrication des pièces (usinage, ateliers et chaînes de montages), par la vente, la livraison et le service après vente.

Ces caractéristiques montrent à la fois le poids économique et l'importance stratégique d'un tel groupe. Celui-ci s'est construit au fil du temps. C'est pourquoi il est important de revenir, même brièvement, sur les grandes étapes de l'histoire de l'industrie de la production d'hélicoptères en France et de la création progressive de ce semi-géant de l'Aéronautique et de l'Espace.

#### **4.2.1 L'histoire de l'industrie de la production d'hélicoptères en France.**

A partir des années 1950, l'hélicoptère<sup>90</sup> n'est plus considéré comme un objet d'innovation technologique, mais comme une véritable arme à la fois rare et stratégique. C'est sur ce constat que naît l'industrie de production d'hélicoptères en France. Son ambition est, alors, fournir cet outil de haute technologie à l'ensemble des armées occidentales plongées, pour la plupart, en pleine guerre froide.

---

<sup>89</sup> Une filiale signifie qu'Aéro détient 100% des parts, alors que pour une participation la part du capital d'Aéro peut varier.

<sup>90</sup> Nous ne rentrerons pas dans le détail des différentes gammes d'hélicoptères composant le marché militaire ou civil.

Le premier hélicoptériste s'appelle Sud-Aviation<sup>91</sup> en 1957. Après plusieurs fusions successives<sup>92</sup>, le groupe Aérospatiale naît en 1984, sous le contrôle exclusif de son unique actionnaire : l'Etat Français. Suivant cette optique, on assigne à l'hélicoptère un rôle essentiellement militaire. C'est, avant tout, une plate forme de tir. Son utilisation dans la sphère para-public comme dans la sphère privée constitue une source de profit et un intérêt relativement secondaires.

A partir de la seconde moitié des années 1980, le marché militaire des hélicoptères est marqué par une récession. Afin de pouvoir lancer des appareils nouveaux plus en phase avec les nouvelles formes de combat et pour en partager les coûts de développement, des partenariats européens s'imposent. C'est en réponse à ce contexte que le groupe *Aéro* est formé en 1992 à partir de la fusion des divisions hélicoptères du français Aérospatiale Matra et de l'allemand Daimler Chrysler Aerospace AG (DASA). La société *Aéro* Holding serait détenue à 60 % par Aérospatiale et à 40 % par DASA. Cette holding détiendrait 75% de la société *Aéro* SA, les 25% restant resteraient dans les mains de l'Aérospatiale.

Pour continuer à nouer des partenariats européens internationaux avec les entreprises privées, l'état français affiche son intention de privatiser Aérospatiale. Suivant cette optique, il met en vente la moitié du capital d'Aérospatiale (52%), dont *Aéro* fait partie. Le Groupe Lagardère, propriétaire de Matra Hautes Technologies en rachète 33%. C'est la création d'Aérospatiale Matra en 1999, qui marque le retrait de l'acteur public comme actionnaire principal et qui conduit les entreprises de ce groupe à être privatisées.

Cette logique à la fois de privatisation et d'alliances européennes se poursuit puisqu'un an après un groupe européen encore plus important est créé en 2000, fondé la fusion entre l'allemand DASA, le français Aérospatiale Matra (incluant le groupe Lagardère) et l'espagnol CASA, dont *Aéro* devient une filiale à 100%.

Au printemps 2003, *Aéro* voit arriver une nouvelle génération de dirigeants : nouveau PDG et nouveau DRH. Leur objectif est de faire évoluer ce groupe pour qu'il devienne le numéro 1 mondial en matière d'hélicoptères, en adoptant de nouveaux principes, que nous allons

---

<sup>91</sup> Sud-Aviation est issu de la fusion entre la Société Nationale de Construction Aéronautique du Sud-Ouest (SNCASO) et de la Société Nationale de Construction Aéronautique du Sud-Est (SNCASE).

<sup>92</sup> En 1970, Sud-Aviation fusionne avec Nord-Aviation et la SEREB (Société d'étude et réalisation d'engins balistiques) et bâtit la Société Nationale Industrielle Aérospatiale (SNIAS) qui devient définitivement l'Aérospatiale en 1984.

développer. Tous deux ont des points communs évidents : leur âge -tout juste la quarantaine- et leur profil -issu du privé- différent singulièrement de leurs prédécesseurs<sup>93</sup>.

D'une façon générale, la création du géant européen de l'Aéronautique et de l'Espace englobant Aérospatiale Matra, qui inclut lui-même Aéro, a d'importantes répercussions sur la stratégie, l'organisation d'Aéro et contribue à marquer son histoire.

La question suivante est de tenter de comprendre pourquoi certains auteurs qualifient Aéro de groupe en mutation (Iribarne, 2002, 2005, Massot, 2008, Courault et Alii, 2008) et quelles sont les conséquences de cette mutation sur la fonction RH.

#### 4.2.2 Aéro : un groupe en mutation

Nous appuierons notre réflexion sur les travaux de Massot (2008). En se référant à la grille de lecture de Boyer et Freyssenet (2000)<sup>94</sup>, Massot met en exergue les mutations que l'industrie de l'hélicoptère a connu et il se focalise sur le cas d'Aéro. Il base son analyse sur le modèle productif à partir de l'étude de la stratégie de profit, de l'organisation productive et de la relation salariale. Il montre que le modèle productif servant de référence du milieu des années 1960 jusqu'à la fin des années 1990 (4.2.2.1) a été progressivement déstabilisé depuis le début des années 2000 (4.2.2.2) et conduit le groupe Aéro à adopter de nouveaux principes (4.2.2.3).

---

<sup>93</sup> Pour exemple, le nouveau DRH âgé de 38 ans, diplômé d'une école de management, prend ses fonctions chez Aéro après plus de 10 ans d'expérience dans des entreprises internationales de même secteur industriel comme Alcatel Space, où il a déjà mené des restructurations. Alors que son prédécesseur part à la retraite avec plus de 30 ans d'ancienneté dans la même entreprise, son ascension étant le fruit d'une longue évolution interne.

<sup>94</sup> Pour Boyer et Freyssenet (2000), le modèle productif d'une entreprise « se constitue au terme d'un processus, largement intentionnel, de mise en cohérence de la politique-produit, de l'organisation productive et de la relation salariale avec la stratégie de profit poursuivie » (Boyer, Freyssenet, 2000 : 23).

#### 4.2.2.1 *Modèle productif de départ basé l'artisanat.*

Le modèle productif de référence chez Aéro se définit par son caractère presque artisanal : une production de petite taille, basée sur l'excellence technologique, réalisée par des corps de professionnels au sein d'une organisation avant tout séquentielle. Suivant cette logique, les délais de développement et de production restent longs. La relation avec le client est marquée par la prédominance de l'offre technologique sur la demande commerciale.

Suivant ce modèle, Massot précise que la rentabilité des appareils militaires repose sur l'allongement de leur durée de vie, par les réparations et révisions (production de pièces de rechange) et par leur utilisation sur des marchés secondaires, destinés à des pays en développement (Inde, Roumanie, Afrique du Sud, Malaisie...) <sup>95</sup>.

Suivant cette logique, deux sources de profil sont privilégiées par le groupe Aéro : la première se définit par la qualité technologique du produit pour le marché domestique et militaire (de premier rang) ; la seconde répond à une logique de diversité, basée sur la redéfinition d'appareils au fur et à mesure de leur obsolescence.

Des années 1960 au milieu des années 1980, les ventes d'hélicoptères pour le marché civil complètent celles du marché militaire. L'objectif est, surtout, de pouvoir fabriquer des hélicoptères civils à moindre frais, basés sur la reprise de l'innovation technologique des appareils militaires. Suivant cette démarche, les ventes sur le marché civil permettent de compenser les fluctuations des marchés militaires.

D'une façon générale, entre les années 1960 jusqu'à la fin des années 1990, le modèle productif de référence chez Aéro est basé sur une organisation productive de petite taille gérée par des corps de métier au sein d'une organisation avant tout séquentielle et très hiérarchisée. A partir de la fin des années 1970, le système productif se modernise à travers l'usage d'innovations informatiques <sup>96</sup>. Ce modèle, comme le souligne Massot, vient s'inscrire dans des relations sociales de subordination très encadrées, appuyant et reprenant la culture

---

<sup>95</sup> Massot souligne que le marché de l'hélicoptère est structuré sur cette période en deux pôles où se placent les armées des pays. On note, alors, deux types de pays émergent : les premiers sont des alliés stratégiques de l'OTAN ou appartenant à des zones d'influence française, ils ont accès à de nouvelles gammes. Alors que les pays de la seconde ligne ont accès aux gammes déclassées, c'est-à-dire aux appareils de génération technologique considérée comme dépassée.

<sup>96</sup> Dès la fin des années 1970, on note l'arrivée progressive des machines à commandes numériques, les premiers logiciels de dessin (en 3D) assistés par ordinateurs, ou encore les logiciels de gestion de production. Ces innovations technologiques induisent des évolutions professionnelles.

professionnelle des ouvriers et des techniciens qualifiés. Cette discipline professionnelle permet également de contrôler la main d'œuvre dans un climat de conflictualité<sup>97</sup>.

D'une façon générale, l'organisation productive doit s'assurer de la qualité du produit dans un registre de faibles volumes. Elle est marquée par une forte différenciation des modèles et des technologies. La culture du prototype associée à la séquentialité des tâches et au cloisonnement entre directions, rendant difficile les échanges d'information, font que la rationalisation de l'organisation productive reste faible. Par conséquent, les délais de développement et de production restent longs.

En parallèle, Massot souligne que, sur cette période, la complexité physique de l'hélicoptère n'est pas maîtrisée. La compréhension des phénomènes physiques au cœur du fonctionnement de l'hélicoptère est essentiellement empirique. De fait, elle apparaît comme incomplète. Aussi, la standardisation de la production demeure difficile. En charge de la définition des cahiers des charges destinés aux unités de production, le bureau d'étude est centralisé. Les outils de calculs et de conceptuels, dont les ingénieurs disposent pour modéliser le comportement d'un hélicoptère, n'en sont qu'à leur début.

La difficulté de formaliser les connaissances en un savoir général donne à l'ingénieur une certaine autonomie dans la définition de ses choix techniques et dans les recherches à mener. En somme, l'organisation de la conception semble marquée par un esprit d'invention, où le concepteur-créateur est, par moment, le premier surpris des performances inédites de sa machine. Ceci pousse certains ingénieurs à parler d'époque héroïque, où finalement l'offre technologique prédomine la demande commerciale.

Quant à la relation salariale, elle découle d'un paternalisme protecteur, garant d'une protection totale, en contre partie d'une paix sociale, héritière de la période du management musclé de Carillon. Le recrutement familiale et l'ascension sociale grâce à une évolution interne sont possibles<sup>98</sup>.

A partir de la seconde moitié des années 1980, un certain nombre d'éléments vont percuter ce modèle productif et vont commencer à le déstabiliser.

---

<sup>97</sup> La fin des années 1960 est marquée par un climat conflictuel chez Aéro entre la direction et la CGT, syndicat majoritaire à 70%.

<sup>98</sup> Le DRH en charge du département RH jusqu'en 2003, est rentré chez Aéro en tant qu'ingénieur.



#### 4.2.2.2 Des éléments déstabilisant le modèle initial

A partir du milieu des années 1980, le modèle productif, décrit précédemment, se dégrade même s'il persiste jusqu'à la fin des années 1990. Cette déstabilisation progressive s'explique par une évolution de la demande ; par la rupture avec l'actionnaire public et l'ouverture à un environnement très concurrentiel ; et par le fait que ce n'est plus l'offre technologique qui prime sur la demande, mais l'inverse.

- *Les évolutions de la demande sur les marchés militaires et civils.*

Pour faire face à une crise du marché militaire d'hélicoptères et pour éviter la faillite<sup>99</sup>, le groupe Aéro est obligé de trouver des solutions. En 1994, en réponse aux manifestations des salariés, inquiets pour leur avenir (annonce de plan social dès 1992), la première action politique est de négocier avec l'Etat la définition en 1994 d'un socle minimal en termes de ressources pour « *conserver sa capacité de développement et de production de façon à soutenir la future reprise des marchés militaires* » (Massot, 2008 : 31). Pour assurer sa survie, deux stratégies sont privilégiées : la première est d'anticiper la reprise du marché militaire, de façon à pourvoir rapidement aux besoins futurs de l'armée française<sup>100</sup> et des autres. La seconde stratégie de conservation d'Aéro va être de développer de solides partenariats avec d'autres pays européens et des entreprises privées. Suivant cette perspective, des consortiums avec les allemands sont créés autour du développement du Tigre et du NH 90.

A partir de 1997, les armées renouvellent conjointement leur flotte retournant ainsi le cycle du marché, et permettent à Aéro de remplir ses carnets de commandes.

En parallèle du marché militaire, le marché civil connaît des profondes mutations. Progressivement, ce marché hétérogène apparaît en pleine expansion. Différents types d'usages et de demandes soutiennent sa croissance. De nouvelles sources de profils apparaissent à travers l'usage de l'hélicoptère pour les plat formes « offshore », pour la surveillance des territoires nationaux, ou encore pour les évacuation médicales, sans oublier le détournement inattendu à considérer l'hélicoptère comme outil de luxe et de démonstration.

---

<sup>99</sup> L'année de sa création (1992), Aéro voit son chiffre d'affaire décroître pour la première fois, par rapport au CA des divisions hélicoptères d'Aérospatiale.

<sup>100</sup> D'une façon générale, le principe de guerre frontale entre puissances s'efface au profit d'une guerre anti-terroriste. Dans ce contexte, l'hélicoptère comme plate forme de tir ne suffit plus. Il faut un hélicoptère rapide, facilement malléable pour les combats en milieu urbain et qui permette d'identifier en temps réel les éléments de l'environnement. C'est le lancement officiel de deux programmes importants : le Tigre, hélicoptère d'assaut, et le lancement du NH 90, un hélicoptère moyen de transport tactique.

- *De l'offre à la demande.*

La rétraction du marché de l'hélicoptère pendant les années 1980 et 1990 a fait évoluer le comportement du client. Celui-ci devient beaucoup plus exigeant. Même si les ventes reprennent au début des années 2000, le client fait jouer plus facilement la concurrence entre les constructeurs. Il renégocie les conditions générales de vente, de livraison, de garantie. C'est un renversement dans le sens où le constructeur doit s'adapter à ses demandes. Chaque contrat apparaît comme unique.

- *Normalisation, privatisation et concurrence.*

Les trois principaux actionnaires d'Aéro deviennent, alors, DASA, le groupe Lagardère et l'état français. Le déplacement de la position de l'acteur public et l'arrivée d'actionnaires privés introduisent un nouveau discours basé sur un seul critère : celui de la rentabilité.

Massot (2008) souligne qu'à partir des années 2000, les autorités de normalisations aéronautiques cherchent à se regrouper pour mieux encadrer le marché mondial civil. Les normes éditées ont pour objet de garantir la sécurité, l'émission de pollution, le rejet de gaz et de retraitement des matériaux de production. Le principe de normalisation devient rapidement un élément central des relations entre les marchés nationaux, qui induisent également des évolutions obligées de la part des constructeurs. En effet, on note une course entre constructeurs pour l'obtention des autorisations, ce qui les pousse à opter pour un maximum de transparence de savoir-faire.

D'une façon générale, la période de récession, surtout sur le marché militaire, a accentué la concurrence entre Aéro et ses principaux concurrents (américains et italo-britannique). Les constructeurs américains (Bell, Boeing, Sikorsky) sont essentiellement positionnés « *sur leur marché domestique, de loin le plus important marché mondial et à marge garantie, mais ils comptent utiliser le marché civil pour pallier les cycles des commandes militaires* » (Massot, 2008 : 46). Le concurrent italo-britannique d'Aéro, Agusta-Westland, adopte le même positionnement que les américains. En d'autres termes, le marché civil devient un enjeu stratégique pour l'ensemble des constructeurs et se caractérise, de fait, par une concurrence effrénée.

Ces différents éléments de rupture (retournement des marchés, le retrait de l'acteur public, l'évolution des besoins...) apparaissent progressivement à partir du début des années 1980. Peu à peu un nouveau modèle productif émerge. On peut dire qu'il devient officiel chez Aéro

à partir de 2003 avec l'arrivée d'un nouveau haut management beaucoup plus enclins à adopter de nouvelles règles.

#### 4.2.2.3 *L'émergence d'un nouveau modèle productif*

La privatisation associée à l'ouverture sur un environnement très concurrentiel oblige Aéro à adopter de nouveaux principes : une stratégie de profit basée sur le volume et la diversité ; une organisation productive s'appuyant sur le développement de grandes séries suivant le principe d'une ingénierie concourante marquée par une intégration plus importante des fournisseurs et des sous-traitants ; une relation sociale axée sur l'évolution des structures d'emploi et du temps de travail (limitation de la masse salariale grâce à un transfert d'activité vers les fournisseurs et sous-traitants et l'usage de contrats flexibles / allongement du temps de travail) ; marquée par l'hégémonie de la figure du gestionnaire en remplacement de celle du technicien. Les syndicats voient également leur rôle et leur place évoluer.

*-Conjuguer le volume et la diversité.*

Ce nouveau modèle productif induit une stratégie de profit basée sur le volume et la diversité. Les objectifs sont de réaliser des économies d'échelle en utilisant un maximum de pièces communes pour l'ensemble des appareils et d'accroître les volumes de production par la pénétration de nouveaux marchés, à savoir le marché militaire américain et ceux des pays émergents (Chine / Inde /Russie/ Brésil).

A la différence du modèle productif précédent, *«à partir du début des années 2000, le problème posé à la politique produit est de parvenir à fournir des produits à l'ensemble des marchés, très différents dans leurs besoins, tout à la fois en maintenant dans un cadre concurrentiel, des coûts compétitifs et en dégagant une plus-value pour le compétiteurs »* (Massot 2008 : 55).

Pour mener de concert à la fois une politique de diversité et de baisse des coûts, Aéro répond à ce défi en optant pour une stratégie de profit en trois points : le premier réside dans une distinction des appareils grâce aux équipements et aux options spécifiques tout en mettant en commun le plus grand nombre d'éléments de structure<sup>101</sup> ; le second point concerne le rapport avec le client. Comme la demande domine l'offre, l'enjeu est d'apporter une réponse très personnalisée aux besoins des clients. Cette nouvelle relation client-produit induit des

---

<sup>101</sup> Massot souligne que dans ce nouveau modèle productif, l'enjeu est de prévoir les options et les utilisations des clients pour ne pas avoir à modifier l'architecture de l'appareil.

comportements organisationnels, marqués par le recours plus systématique à une logique marketing et la construction d'un suivi personnalisé important basé sur la notion de confort du client ; le troisième axe repose sur la notion de service. L'objectif est de proposer au client une offre globale, incluant le produit et son usage. Cette stratégie de profit basée sur la réduction permanente des coûts induit une évolution de l'organisation productive.

*-L'évolution de l'organisation de la production.*

La flexibilité et la compétitivité influées par ce nouveau modèle productif se traduisent de plusieurs manières dans l'organisation du travail. Tout d'abord, le premier impact va être, dans le cas d'Aéro, la création de grandes séries d'assemblage pour pouvoir assurer les délais de livraison des deux hélicoptères de nouvelle génération à savoir le NH 90 et le Tigre. A cette nouvelle gestion productive, s'ajoutent de nouvelles relations entre Aéro et ses fournisseurs et sous-traitants (Courault et Alii, 2008) construites autour de quatre axes : la couverture des changes<sup>102</sup> ; le partage des risques avec des fournisseurs de premier niveau<sup>103</sup>, le déplacement de la production avec des pays à bas coûts<sup>104</sup>, les accords de compensation et le financement de la trésorerie<sup>105</sup>.

Ce nouveau modèle productif implique également une évolution de la relation salariale c'est-à-dire de la structure d'emploi et du temps de travail, du rapport avec les syndicats et les évolutions des professionnalités.

*-L'évolution de la relation salariale*

Le modèle productif émergent induit de nouveaux enjeux en termes de relation salariale, qui vont impacter directement l'évolution de la direction des Ressources Humaines.

Le premier enjeu est de « limiter l'accroissement du volume des contrats afin d'anticiper le retournement des marchés et de parvenir à un transfert d'activité vers des fournisseurs de premier rang » (Massot, 2008 : 76). En parallèle de ce transfert de charge vers la main d'œuvre sous contrat, on note une utilisation accrue du recours à des contrats flexibles. Le

---

<sup>102</sup> La stratégie de couverture de changes cherche à compenser l'évolution du taux de change entre le dollar et l'euro.

<sup>103</sup> Aéro veut partager les risques de développement, d'industrialisation et de fluctuation de l'activité avec ses fournisseurs de premier rang, qui vont faire de même avec leurs propres fournisseurs et sous-traitants (second rang).

<sup>104</sup> C'est une stratégie de diminution des prix de production en fonction du choix du fournisseurs. Il y a de fait, un transfert de fournisseurs vers des pays dits à bas coûts, comme la chine.

<sup>105</sup> Massot (2008) et Courault et Alii (2008) montrent que les politiques de compensation du groupe Aéro impliquent bien souvent le choix des fournisseurs. Suivant l'importance de leur commande, les pays clients d'Aéro pourront accueillir une partie de la production. Quant au financement de la trésorerie, le principe central appliqué par le groupe Aéro est de payer ses fournisseurs le plus tard possible et d'exiger de ses clients un paiement le plus tôt possible. Ceci garantit le maximum de trésorerie.

troisième levier permettant d'augmenter le volume de production sans modifier le nombre de salariés est l'augmentation de la durée de travail<sup>106</sup>.

Ces nouveaux principes basés essentiellement sur la rentabilité et la compétitivité, supportés officiellement par la direction d'Aéro induisent une redéfinition de la fonction syndicale. Suivant le modèle précédent, la direction a hissé certains syndicats au rang de quasi partenaire pour préserver la paix sociale. A l'opposé, le nouveau PDG et DRH, arrivés en 2003, vont tenter de briser ce schéma<sup>107</sup>. L'idée étant de diminuer le pouvoir interne dont disposent les syndicats d'Aéro, pour ne plus apparaître comme les relais de la gestion de la politique de la direction<sup>108</sup>.

En parallèle de l'évolution de la structure d'emploi, de la relation avec les syndicats, les besoins inhérents à ce nouveau modèle productif conduisent à une évolution des compétences et des professions. En effet, Massot met en exergue que dans le cas d'Aéro, on assiste à un déplacement de la figure du technicien vers celle du gestionnaire. Comme la complexité de l'hélicoptère est de mieux en mieux maîtrisée, la ressource professionnelle demandée par les RH est finalement plus axée sur les compétences managériales que sur les capacités techniques et productives, considérées comme des pré-requis.

L'ensemble de ces derniers points aboutissent directement à la question de l'évolution de la direction des RH. En effet, les modes par lesquels la direction cherche à décliner ce modèle à travers la diffusion de valeurs s'appuient sur le rôle des RH qui vont finalement avoir la mission de faire évoluer concrètement les comportements au travail.

### **4.2.3 L'investissement de la DRH d'Aéro dans le domaine de l'information et de la communication : l'opportunité d'une CIFRE**

C'est dans ce cadre de mutation du modèle productif que la DRH d'Aéro se voit confier la mission d'amorcer un processus de changement en devenant un relais stratégique de l'information et de la communication, en apportant un soutien au management, destiné à

---

<sup>106</sup> Dans le cadre de l'application de la loi des 35h, Aéro annualise le temps de travail aboutissant à la semaine de 4 jours (1999). A partir de 2004, le « forfait jour » est mis en place pour les cadres de direction, ce qui permet à ces derniers de travailler 210 jours/an pour une augmentation de 8 à 10% de salaire.

<sup>107</sup> Comme le souligne Massot, un des gestes forts va être de demander à la direction des syndicats majoritaires de quitter le bâtiment de la direction générale occupée jusqu'alors.

<sup>108</sup> Nous reviendrons sur ce point plus loin.

réduire les coûts de coordination et à favoriser les collaborations entre les différents collectifs d'acteurs<sup>109</sup>.

Elle doit, entre autre, ambitionner une meilleure diffusion des messages managériaux destinés à tous les salariés, en particulier au management intermédiaire, qui a un rôle particulièrement délicat d'intermédiaire entre les directions générales d'une part et les exécutants de l'autre.

Cette volonté d'améliorer les politiques de communication se traduit généralement par le développement et l'intégration d'outils qui s'appuient sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), considérés comme des supports techniques particulièrement favorables à l'obtention des performances recherchées.

A partir de 2000, la DRH investit globalement dans le domaine de l'information et de la communication. Concrètement, cet investissement se matérialise par le recrutement en interne au sein du département RH par deux personnes à six mois d'intervalle. Partageant le même espace de travail, ils sont, tous deux, en charge de l'amélioration de la communication de la DRH : la première en charge de la gestion du site RH, accessible depuis l'intranet général de l'entreprise, hiérarchiquement reliée à la direction des relations sociales<sup>110</sup> ; la seconde est responsable de la communication RH pour promouvoir les actions de la fonction RH, hiérarchiquement reliée au directeur des RH. Néanmoins, le poids de ces investissements conduit rapidement les responsables RH à s'interroger sur la pertinence et l'efficacité réelles de l'intranet RH, en particulier en fonction des usages effectifs que les salariés lui réservent.

C'est pour tenter de répondre à ces questions que la DRH d'Aéro s'est saisie de notre offre de CIFRE<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> Nous reviendrons plus en détail sur le lien entre l'évolution du métier des RH et le recours aux TIC dans la partie consacrée à la VO

<sup>110</sup> Dans ce même département, se trouve un autre service centré sur les TIC : le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH).

<sup>111</sup> Notre profil universitaire alliant Communication et TIC, à quoi s'ajoute la proposition de CIFRE sur l'intranet RH contribue à faire de nous une sorte de trait d'union entre ces deux personnes, ce qui renforce la cohérence et la légitimité de l'investissement RH en communication. Notre maîtrise d'histoire médiévale est perçue comme l'indicateur d'une bonne culture générale et d'éventuelles qualités rédactionnelles.

### **4.3 L'intranet RH, TIC à étudier : de la définition aux grandes idées autorisées.**

Nous avons saisi l'opportunité d'étudier au sein du groupe Aéro une TIC particulière : un intranet RH. Ceci nous a permis de suivre un processus de conception *in situ* portant sur une technologie relativement souple.

L'objet de cette section est à la fois de définir ce qu'est un intranet RH et de comprendre la Vision Organisante qui lui est associé.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la définition d'un Intranet RH, les différents stades de développement possibles et des différentes applications envisageables. L'ensemble de ces éléments techniques permettent, selon nous, une meilleure compréhension des discours normatifs autour de l'intranet RH. Dans un second temps, nous exposerons les grandes idées qui sont à la fois autorisées et qui font débat au sein des communautés de consultants, d'industriels et d'académiciens concernant la technologie de l'Intranet et par extension applicable au cas de l'Intranet RH. La dernière sous section portera sur la compréhension du concept d'e-RH, qui est, selon nous, une lecture dynamique et transversale de l'ensemble des discours cités.

#### **4.3.1 Définition, typologie et applications possibles.**

Les intranets commencent à être évoqués dans la presse à partir de 1995. Comme le soulignent Guilloux, Laval et Kalika (2005), le thème de la formation assistée par ordinateur « *Computer Assisted Learning* » est un sujet qui préoccupe les théoriciens comme les praticiens depuis les années 1980. D'une façon générale, les premiers ouvrages consacrés spécifiquement aux intranets sont publiés aux Etats-Unis en 1996 et en France en 1998 (Germain, 1998). C'est à partir de la fin des années 1990 qu'apparaissent les premiers intranets d'entreprises et au début des années 2000 que des recherches scientifiques y sont consacrées (Benghozi et Alii, 2000 ; Vaast, Benghozi, 2000 ; Vaast, 2001).

#### **4.3.1.1 Définition d'un Intranet RH**

Paul et Alii (1997) définissent l'intranet comme un réseau basé sur la technique de protocole TCP/IP, pouvant être relié à l'internet. Plus précisément, Courbon et Trajan (1998) proposent de comprendre cette technologie comme la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'Internet au sein des réseaux locaux privés de l'entreprise. Dans une optique similaire, Alin et Alii (1998) définissent la technologie Intranet en la comparant avec celle de l'Internet. Il ressort, alors, que l'Intranet se définit par la privatisation de son réseau de transmission des données, par les protocoles des outils, par une communauté d'utilisateurs bien identifiée et par la particularité des services et des informations qu'il fournit en lien avec la communauté d'utilisateurs.

L'intranet a un caractère fédérateur des dispositifs, ce qui fait sa spécificité. Ainsi convergent via l'intranet un accès à un ensemble d'applications de l'organisation. L'apparition des intranets donne l'occasion aux directions des Systèmes d'Information, de mettre en place d'ambitieuses politiques visant à reconstruire ou à faire migrer des applications traditionnelles vers un réseau fédérateur unique.

La caractéristique principale de l'intranet, comme le précise Beaudouin, Cardon et Mallard (2001) réside dans sa logique de navigation. Plus précisément, « *depuis son poste de travail, l'utilisateur peut accéder aux différents sites conçus par un service, une entité ou un individu de l'entreprise. S'il dispose des droits d'accès correspondants, il pourra exploiter ou produire des informations électroniques* » (Beaudouin et Alii, 2001: 312). Via l'accès à l'intranet, l'utilisateur se voit offrir un ensemble d'outils de communication qu'il va utiliser suivant sa propre logique.

L'intranet RH se définit comme la déclinaison fonctionnelle de la technologie Intranet dédiée à la fonction RH.

La question suivante est, alors, de s'interroger à la fois sur l'existence de différents types d'intranet RH et les divers types de services (contenu informationnel et outils) que la fonction RH est susceptible de fournir.

#### **4.3.1.2 Les applications possibles et les stades de développement d'un Intranet RH**



Laval, Guilloux et Kalika (2002 ; 2009) reviennent sur les potentialités de l'Intranet RH et présentent six grandes fonctionnalités associées à trois grands stades de développement de l'outil.

Six grandes fonctionnalités de l'intranet RH sont énoncées:

- La première fonctionnalité concerne la diffusion des **informations RH (1)**. Celles-ci comprennent le plus souvent un descriptif des procédures RH de l'entreprise, des éléments juridiques (droit des contrats de travail, textes des accords), des comptes rendus de réunions du comité d'entreprise, des présentations des avantages sociaux. Cette fonctionnalité est la plus répandue, on est dans une logique purement informationnelle.
- La gestion administrative automatisée en ligne **(2) (l'e-administration)** est une autre fonctionnalité possible de l'intranet. Elle permet de réaliser des tâches en ligne, telles que la gestion des congés, des notes de frais, des feuilles de temps, des demandes d'attestation, la mise à jour des données personnelles via un système de workflow<sup>112</sup>. On parle fréquemment de « **Libre Service RH** »<sup>113</sup>.
- Les **rubriques de mobilité et de carrière (3)** (ou e-mobilité) diffusent des offres d'emploi, des fiches de description de postes, un référentiel métier, un bilan des mouvements internes, les procédures de candidatures internes. Cette application est l'une des plus répandues dans les entreprises, car elle permet de faire connaître l'ensemble des postes à pourvoir en temps réel. Cela est supposé faciliter la fluidité du marché interne de l'emploi. Ce type de fonctionnalité est souvent une réponse choisie pour pallier l'opacité de l'offre interne. D'une façon générale, **l'e-mobilité** permet aux managers et/ou à la fonction RH de faire connaître les postes et de rechercher un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise via intranet ; cette application donne la possibilité aux salariés de faire acte de candidature sur un poste ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée ; quant au personnel RH, cette fonctionnalité leur permet de suivre les candidatures plus facilement. Il est courant que l'e-mobilité

---

<sup>112</sup>Le workflow se définit comme un système d'automatisation des processus et procédures, de la circulation des informations et des différentes étapes de validation qui leur sont appliquées.

<sup>113</sup>Solution informatique qui permet à un salarié (après authentification) de consulter certaines informations de la base de données le concernant (ou du data warehouse). Certaines applications permettent également (moyennant des contrôles informatiques de cohérence) de modifier ces informations ou de les compléter, sans visa hiérarchique ou sans autorisation d'un expert habilité. Le libre service s'appuie sur des processus automatisés qui peuvent être utilisés par un non spécialiste.

constitue pour les entreprises une première étape vers l'e-recrutement (même logique mais concernant le marché externe à l'entreprise).

- **L'e-recrutement (4)** concerne le processus qui conduit à accueillir une nouvelle compétence dans l'entreprise. Cette application est également très répandue, car elle permet à l'entreprise d'être présente sur le web<sup>114</sup> et de se faire connaître auprès des jeunes diplômés. L'e-recrutement permet de mieux gérer l'afflux de candidatures, d'améliorer la qualité des informations en ligne (l'entreprise peut demander de remplir son cv en ligne), de prouver une réactivité.
- **L'e-learning (5)** présente la politique de formation de l'entreprise. Concrètement, on trouve la présentation du catalogue de formation, du plan de formation, des formulaires d'inscription en ligne ou à imprimer. Les Intranets RH les plus évolués proposent à leurs utilisateurs des modules d'auto formation assistée par ordinateurs (**e-learning**). En parallèle des outils de formation, on peut également trouver des applications permettant un début de gestion des compétences en ligne grâce à l'accès à un référentiel de compétences, aux modalités d'acquisition. Certains applications conduisent l'utilisateur à évaluer ses savoirs en ligne (e-compétence).
- Les applications concernant la **capitalisation des connaissances ou knowledge management (6)** peuvent être accessibles via un intranet RH. D'une façon générale, la capitalisation des connaissances s'appuie sur des bases de données, sur des outils collaboratifs tels que le forum<sup>115</sup> ou le groupware<sup>116</sup>. Cette fonctionnalité a pour objectif de mémoriser le savoir-faire de l'entreprise. Cette capitalisation des connaissances permet de mettre à jour les référentiels métiers, les référentiels compétences. Nous le verrons plus loin, mais c'est l'une des fonctions les plus créatrices de valeur pour la fonction RH.

---

<sup>114</sup>Dans certains secteurs d'activités, l'absence de sites de recrutement en ligne est perçue comme une contre-performance.

<sup>115</sup> Espace informatique de discussion, permettant à ses utilisateurs d'envoyer des messages lisibles par tous les autres utilisateurs. Il en existe de nombreuses variantes suivant la technologie utilisée. Le forum demande une animation particulière.

<sup>116</sup> Ce mot est né de la contraction de *group* (groupe) et de *software* (logiciel). Il permet à un ou plusieurs groupes de travailler en commun, même s'ils sont éloignés physiquement, en leur apportant la logistique pour communiquer (messagerie, forum), coopérer (élaboration collective de documents, espaces virtuels), se coordonner (agendas électroniques, planning), enfin collaborer (base d'informations commune).

Kalika et Alii (2002) proposent trois stades d'évolution concernant la technologie de l'intranet RH :

- Le premier stade correspond à l'**Intranet Corporate**. Il est principalement axé sur la consultation d'information, avec une rubrique particulière pour les Informations RH. Il est dédié à la communication interne et à l'information des salariés.
- Le deuxième stade correspond à l'**Intranet RH Généraliste**. Il conserve l'aspect information RH tout en offrant la possibilité d'une gestion administrative automatisée en ligne. A ces services, s'ajoutent un début de gestion de la mobilité, un accès au catalogue de formation, une amorce de travail coopératif. Cet intranet est piloté par la fonction RH comme le support des pratiques de gestion sociale. Les prestations administratives en ligne conduisent à des interfaces spécifiques pour les différents acteurs (salariés, managers, direction). Ce deuxième niveau correspond à une démarche d'automatisation des tâches et une logique de « Libre Service RH ».
- **L'Intranet Spécialisé** est le stade le plus abouti. Englobant le niveau précédent, il s'enrichit de nouvelles applications dans le domaine de la formation (e-learning), de la gestion des compétences (référentiels et itinéraires professionnels), dans le travail collaboratif et la gestion des connaissances (ou le knowledge management). On est dans une volonté de transversalité et de capitalisation du savoir.

L'énoncé des divers fonctionnalités et stades de développement des intranets RH conduisent à s'interroger sur leur fréquence d'usage dans l'entreprise. Bournois, Rojot et Scaringella (2003) ont tenté de répondre à cette question en mesurant l'utilisation des Systèmes d'information en Ressources Humaines (SIRH)<sup>117</sup> dans les entreprises du CAC 40. Il ressort de leur analyse un classement des quatre fonctionnalités les plus plébiscitées par les entreprises (par ordre décroissant) : l'administration du personnel et de la paie, la gestion des carrières et des compétences, la formation, le recrutement. Une enquête menée par Cegos en 2000 sur l'usage des intranets montre que plus de 90% des entreprises en France ont informatisé l'établissement de la paie, plus de 80 % le fichier de leur personnel et 70% le suivi de leur formation et de leur masse salariale. Les enquêtes réalisées en 2003 par le Baromètre CSC / Liaisons sociales<sup>118</sup> confirment cette tendance. Concernant les mutations économiques et les innovations technologiques qui impactent la GRH, Kalika et Alii (2006)

---

<sup>117</sup> Le SIRH est le système d'information RH, qui se compose de différentes bases de données et qui n'est accessible qu'aux personnels RH en charge d'activités nécessitant la manipulation de ces BDD, alors que l'Intranet RH, basé sur la technologie du web peut être accessible à tous salariés autorisés.

<sup>118</sup> Enquête menée auprès de 350 DRH en 2003.

confirment que le pourcentage des entreprises possédant un SIRH ne cesse de croître (tableau ci-dessous). Les auteurs utilisent les données fournies par l'observatoire du e-management<sup>119</sup>, qui chaque année depuis 2001 mène une enquête auprès de 500 entreprises.

2002	2003	2004	2005
40%	44%	51%	53%

**Tableau.8 Le pourcentage d'entreprise possédant un SIRH (Source observatoire du e-management Dauphine Cegos).**

La définition technique d'un Intranet RH et de ses différentes fonctionnalités conduisent à s'interroger sur la Vision Organisante (Swanson et Ramiller, 1997) qui lui est associée. En effet, l'objet de la section suivante est de synthétiser les grandes idées qui sont à la fois autorisées sur l'intranet RH et qui font également débat au sein des communautés de consultants, d'industriels, de praticiens.

### **4.3.2 Les idées autorisées autour de l'intranet RH.**

Notre lecture des différents travaux effectués sur les intranets et particulièrement sur les intranets RH émanant de professionnels comme de scientifiques nous conduisent à parler des grandes idées autorisées qui construisent la VO associée à l'intranet RH : la première idée autorisée (4.3.2.1) concerne les liens entre Intranet RH et gain d'efficacité et d'efficience ; la seconde (4.3.2.2) porte sur la dimension « support de métier » de l'Intranet RH. L'outil technologique est alors considéré comme un élément facilitant les évolutions des professionnalités ; la troisième idée majeure (4.3.2.3) renvoie à la dimension stratégique de l'outil à travers la diffusion des informations. Celle-ci semble cristalliser à partir des années 2005 par l'émergence du concept d'e-RH.

#### ***4.3.2.1 La première idée autorisée : les gains d'efficacité et d'efficience***

Le lien entre gain d'efficacité et d'efficience et investissement dans une technologie Intranet marque la littérature de la fin des années 1990 et du début des années 2000. Cette idée se

<sup>119</sup> La création de l'Observatoire Dauphine-Cegos e-management (2001) vise à mettre en place un centre de ressources permettant à la fois de développer un programme de recherche et de créer une base de données pluriannuelles sur le e-management, utilisable à la fois par le laboratoire de recherche CREPA de l'université Paris Dauphine et la CEGOS. Le Groupe Cegos est aujourd'hui le numéro 1 du management par les compétences, leader européen de la formation et compte parmi l'un des principaux cabinets de conseil européens. <http://www.observatoireemangement.com>

retrouve au sein des communautés des professionnels en SI et en RH, des consultants et également au sein des scientifiques ayant une vision normative et technicienne de l'outil. La question de l'appropriation de l'utilisateur n'apparaît pas vraiment dans le calcul des profits. Elle n'arrivera que plus tard dans le débat. Ce discours autour des gains associés à la technologie de l'intranet s'applique également au cas de l'intranet RH.

Bhattacharjee (1998), dans le cas d'une étude à la US ouest Communication Compagnie a identifié cinq bénéfices liés à l'installation d'un intranet : l'accroissement de la productivité des employés ; la réduction des coûts opérationnels ; un service client amélioré ; une génération de nouvelles affaires ; le développement d'un exemple de nouvel usage de la technologie.

De même, Ptak (1998) travaille sur la mise en place de solution Intranet. Ce faisant, il s'intéresse également aux profits escomptés à travers l'implantation d'un intranet. Il classe les profits potentiels sous la forme de « *dollars saved* ». Suivant cette perspective, il quantifie en argent les économies réalisées lors de la collecte et la distribution de données, des coûts évités grâce à la mise en place de procédures automatisées ou encore du temps gagné grâce à l'usage de l'intranet. S'inscrivant dans cette lignée de recherche portant sur la mesure du profits des intranets, on peut citer également Leung (2001)<sup>120</sup>. En effet, l'auteur ajoute de nouvelles potentialités à la liste de profits déjà établie : la flexibilité ; l'ouverture organisationnelle ; la réduction de la charge de travail ; la suppression des frontières entre département .

Au début de l'ère des intranets, Lai (2001) propose un classement des profits de intranets : l'accès aux données ; la réduction des coûts ; l'amélioration de la communication interne de l'information ; l'amélioration du management. A l'issue d'enquête terrain, Lai conclue que les deux premières catégories (l'accès aux données et la réduction des coûts) sont plus importantes que les deux dernières.

Le lien entre investissement dans un intranet (RH ou non) et profit fait donc débat entre professionnels et scientifiques comme entre scientifiques (Knight et Alii, 2005). En effet, une littérature académique normative atteste l'existence d'un lien (Murgolo-Poore, Pitt, Berthon et Prendegast, 2003). Celle-ci alimente les discours des professionnels qui eux-mêmes détaillent dans la presse managériale les profits réalisés dans de grandes entités privés ou public (Anders 2002 ; Horgan 2002 ; Sliwa, 1998 ; Wilder 1998 ; Zurier 2003)<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> American practitioners press : Anders, G (2002). Who owns your intranet ? Retrieved August 19, 2002 from <http://fastcompany.com/online/50/untangle.html> ; Horgan, T. (2002). 10 major intranet trends and what we can

Moins nombreuses, certaines études académiques restent plus nuancées. On peut citer l'étude publiée par Knight, Steinbach et Settimi (2005). Celle-ci a été réalisée à partir d'un questionnaire envoyé à 110 professionnels de tous secteurs industriels (industries technologiques, consulting, finance, santé...) et de toutes positions hiérarchiques. Il résulte de cette enquête exploratoire les deux principes suivants:

- Le premier est de penser que « *les profits potentiels des intranets incluant la poursuite effrénée après les économies de coûts et le partage du savoir à travers l'organisation ne peuvent être présumé comme étant automatique ou même probable* » (Knight et Alii, 2005 : 121).
- Le second point mis en avant par les auteurs est que « *le seul profit probable d'un intranet est un accès plus rapide à l'information même si la littérature praticienne indique qu'un des objectifs des intranets est le partage de l'information à travers les unités organisationnelles. L'amélioration du travail coopératif est cité comme un actuel profit seulement par un tiers des organisations interrogées* » (Knight et Alii, 2005 : 121).

D'une façon générale, l'idée de gain d'efficacité et d'efficience se retrouve également dans les débats autour de l'intranet RH.

Merck, en tant que professionnel RH<sup>122</sup>, défend l'idée que des applications telles que l'e-administration ou encore l'e-recrutement permettent de « *libérer le personnel RH des aspects strictement administratifs et de lui permettre de se recentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée* » (Merck 2002 : 120).

Les différentes études ou enquêtes statistiques menées par les cabinets d'études (Cegos 2003), faute d'études académiques, montrent que près de 40% des effectifs de la fonction RH allouent leur temps à des opérations administratives (étapes préparatoires et traitement de la paie, élaboration des tableaux de bords...). Ainsi, la réduction de ce temps constituerait un gain d'efficacité. Pour étayer ses propos, Merck (2002) donne les exemples suivants :

- L'auteur expose les économies réalisées par France Télécom grâce à la mise en ligne d'un libre service RH nommé « l'@noo ». Celui-ci est l'une des composantes du projet majeur du groupe nommé « RH demain », qui est une *reengineering* de la fonction RH à travers une

---

learn from them. Retrieved August 19, 2002 from [http://www.cio.com/intranet/edit/intranet\\_trends.html](http://www.cio.com/intranet/edit/intranet_trends.html); Wilder, C.(1998). Intranet-based expensing. Information Week, 16 november, 28; Zurier, S. (2003). Do the right thing : Internet applications. Builder, 26 (10), 118.

<sup>122</sup> Bernard Merck, directeur délégué à la DRH du groupe de France Télécom et président de la commission Informatique de l'ANDCP est considéré comme un spécialiste des applications TIC sur la fonction personnel.

optimisation de sa gestion administrative. L'objectif de RH demain «  *vise également une baisse des effectifs RH près de 50% soit 2000 personnes [...] pour réussir ce pari, l'un des trois leviers identifié passe par la mise en place d'un libre service sur l'intranet accessible aux 130 000 salariés et managers les responsabilisant sur les actes de gestion RH »* (Merck, 2002 : 115). Quant au retour sur investissement, Merck souligne avec force que «  *la gestion des congés annuels, via l'intranet, dégage une économie annuelle de 20 millions d'euros »* (Merck, 2002 : 116), sans véritablement expliciter les modes de calcul retenus pour arriver à ce résultat. L'exemple d'@noo de France Télécom montre que le gain d'efficacité réside dans l'usage du workflow de congés par les salariés eux-mêmes. Derrière la recherche de profit, c'est la fonction logistique de l'outil qui est mise en avant à travers la cristallisation de nouvelles procédures RH. Suivant cette perspective, l'outil TIC se définit par l'acquisition de nouvelles routines pour les individus (être capable de demander ses congés via l'intranet RH sans l'intervention du personnel RH).

Un second exemple est cité: celui du recrutement en ligne chez Alstom. Suite à ce projet d'e-recrutement, Merck annonce que «  *les gains sont d'emblée importants au niveau du recrutement, puisqu'un candidat coûte moins de 10 euros pour l'intégration et la gestion de son dossier dans la base, à comparer à l'investissement massif que représentent l'appel de consultants en recrutement, la publicité et la gestion traditionnelle des CV »* (Merck, 2002 : 118).

Certains chercheurs tentent de nuancer l'évidence d'une relation entre profit et Intranet RH. C'est le cas des travaux de Blanchot et Wacheux (2002) et ceux de Besseyre des Horts (2005). Ces auteurs s'interrogent sur le lien entre le concept de « création de valeur » et l'implémentation des TIC dans la sphère RH, sachant que l'informatisation de la fonction RH est présentée comme un avantage concurrentiel, conduisant à une création de valeur (Lepak et Snell, 1998 ; Lengnick- Hall, Morris 2003 ; Lengnick-Hall C.A, Lengnick M.L, 2006 ; Bussler, Davis 2002).

D'une façon générale, Besseyre des Horts conclut que «  *dans le cas du développement actuel des TIC dans la GRH, ne sont en général présentés que les avantages bénéfiques qui sont susceptibles de créer de la valeur tant pour le salarié que pour le client et l'actionnaire »* (Besseyre des Horts 2005 : 21).

L'auteur demeure vigilant car «  *les données empiriques disponibles confirmant souvent ces convictions partagés proviennent pour la plupart d'études réalisées par des cabinets de*

conseils dont l'une des missions principales consiste à mettre en place des TIC dans les entreprises clientes. Certaines de ces études nuancent leurs conclusions positives par la mise en évidence de résultats mitigés sur la relation entre création de valeur et TIC. Elles soulignent que les TIC ne sont pas sans doute la clé de l'avantage concurrentiel, mais qu'elles peuvent permettre de développer un capital humain qui représente une ressource valorisante, spécifique, non imitable et non substituable» (Besseyre des Horts 2005, : 22).

Le lien potentiel entre profit et implantation des intranets donne une image positive à ce type de technologie web.

Cette espérance de gain est renforcée par un autre élément : celui de la démocratisation de l'outil (Sheepers, 1999). En effet, la multiplication des créateurs de sites et leur facilité d'usage conduisent à imaginer l'élaboration d'un intranet comme quelque chose de facilement réalisable. Autant d'éléments qui marquent les discours et incitent les décideurs à vouloir investir.

La potentialité technique de l'outil et son caractère accessible introduit une seconde idée autorisée : l'intranet RH est support du changement.

#### ***4.3.2.2 La seconde idée autorisée : la dimension « support de métier » de l'Intranet RH.***

La seconde idée autorisée concernant la technologie Intranet réside dans la fonction « *support de métier* » de l'outil technologique. En d'autres termes, grâce aux nouvelles applications, l'intranet apparaît comme un support aux transformations des professionnalités des acteurs de l'entreprise. Dans la littérature normative comme dans la presse managériale, l'intranet RH est présenté à la fois comme un outil de performance pour la fonction RH (Kalika 2002, Matmati, 2002) et un outil au service de l'encadrement intermédiaire (Messeghem, Pierson, 2003). Ces deux évolutions sont considérées comme dépendantes et concomitantes (Merck, 2002).

- ***L'intranet RH : un support de métier pour l'évolution de la fonction RH***

L'évolution de la fonction RH est annoncée dans les journaux spécialisés depuis le début des années 1990 : une RH virtuelle et actrice du changement (Rüel, 2004). Cette dynamique de



changement a mis du temps à démarrer. Si bien qu'à la fin de ces mêmes années, certains chercheurs alarment les professionnels RH de leur position jugée difficile.

Suivant cette idée, la fonction RH apparaît comme un département sous pression, où la question de la valeur ajoutée se pose étant donnée la difficulté de mesure de la performance de cette fonction non productive de l'entreprise. Le spectre de la disparition de ce département s'explique par le recours à l'externalisation de ses services<sup>123</sup>, conjugués à la décentralisation de certaines applications RH vers les autres acteurs de l'entreprise.

Ulrich (1997) est l'un des premiers à préconiser une transformation de la fonction RH. Pour ce faire, il s'interroge sur l'avenir de cette fonction à partir de deux axes de réflexion : le premier oppose l'opérationnalité à court terme et la stratégie à long terme ; le seconde oppose l'orientation RH centrée sur les processus et celle centrée sur les hommes (Cf : figure 24).

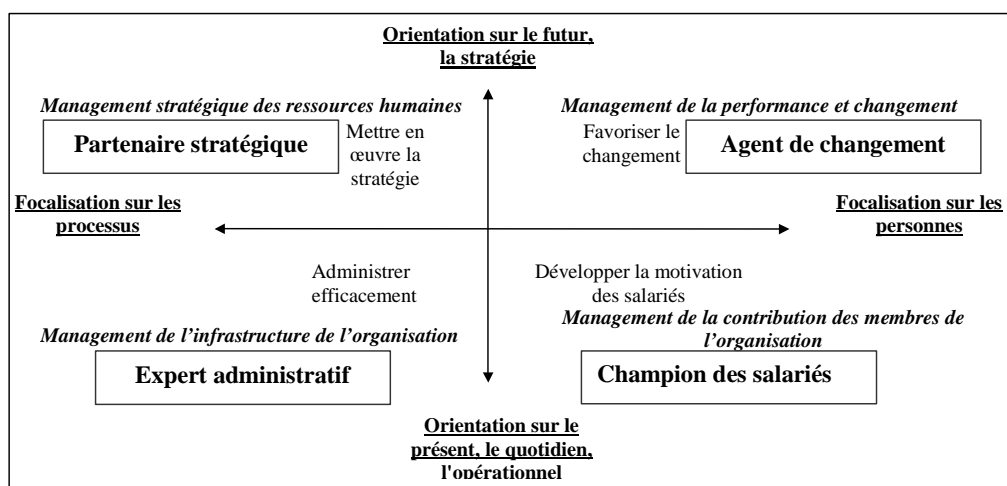


figure 26. Evolution préconisée pour la direction des Ressources Humaines d'après Ulrich (1997)

L'évolution du métier RH se traduit, alors, par quatre rôles clés : « l'expert administratif » ; « le partenaire stratégique » ; « l'agent de changement » ; « le champion des salariés ».

- **L' « expert administratif »** : la fonction RH va assister le management de proximité dans la mise en œuvre des décisions. Cette expertise RH peut se traduire par des actions particulières pour aider les managers opérationnels dans la gestion de leurs équipes.

<sup>123</sup> Comme le soulignent Ruël, Bondarouk, Looise (2004), le poids des externalisations dans la sphère RH est très importante. Faute de recherches académiques, les auteurs citent une recherche menée par le Cabinet Gartner, qui montre qu'en janvier 2003, près de 80% des compagnies américaines externalisent au moins une activité RH. Ils précisent que ce chiffre s'accroît rapidement. Cette même étude affirme qu'en 2003, l'externalisation représente un marché annuel de près 32 milliards de dollars. Leur estimation prévue pour 2005 est alors de 55 billion de dollars. Par conséquent, peut-on dire que le fait que le personnel RH dans son ensemble puisse considérer l'externalisation comme une menace réelle peut effectivement se comprendre à la lecture de ces chiffres. La même année, le cabinet TN Sofres Ernst & Young<sup>123</sup> publie son baromètre 2003 de l'externalisation. Ils annoncent que près de 53 % des entreprises externalisent leur fonction formation, malgré le caractère stratégique que suppose la gestion des compétences.

- **Le « partenaire stratégique »** ou « business partner » : la fonction RH doit jouer « *un rôle d'architecte de l'efficacité organisationnelle, en cohérence avec les enjeux de l'entreprise face à son environnement* » (Merck, 2002 : 103). Elle doit être en mesure d'apporter des réponses à des questions de ce type : quelles sont les adaptations RH nécessaires pour répondre au mieux aux enjeux stratégiques définis par l'entreprise ? Quelles seront les compétences de demain ? Comment préserver ou développer le savoir de l'entreprise ? comment développer la capacité à changer ?

- **L'«agent de changement»** : la fonction RH joue le rôle d'agent de changement, puisqu'elle doit accompagner les managers dans l'acceptation de nouvelles missions. Ce rôle attire à la fonction RH et plus précisément au directeur des RH qui se voit confier la charge du management du changement. Suivant cette préconisation, ce dernier devrait être au cœur de l'innovation, consacrant une part importante de son activité à encourager, développer, induire de nouveaux comportements, supposés plus efficaces.

- **Le « champion des salariés »** : derrière ce terme, Ulrich (1997) introduit l'idée d'une nouvelle relation entre la fonction RH et le reste de l'entreprise basée sur la notion de service orienté et de clients internes (direction, encadrement et salariés) ou externes (organismes publics, prestataires de services, syndicats). Ce rôle conduit le personnel RH dans son ensemble à considérer les différents acteurs de l'entreprise (les salariés, le management intermédiaire...) comme autant de clients à satisfaire<sup>124</sup>.

Pour appuyer son discours normatif, Ulrich (1997) propose une série de défis lancés à la fonction RH<sup>125</sup>. Dans une optique similaire, marquée par une approche normative, Peretti (2005) s'interroge sur la complexité des missions actuelles attribuées à la DRH. Il opte pour

---

<sup>124</sup> C'est le début de l'évaluation de la performance de la DRH à travers sa capacité à répondre aux attentes de ses clients internes (Tsui 1987 ; Héreng, 2003).

<sup>125</sup> Ulrich (1997) liste neuf défis lancés à la fonction RH : (1) mettre l'accent sur les services fournis plutôt que sur ce que l'on fait ; (2) donner du sens à l'action, dans une approche cognitive, en étant capable d'expliquer les raisons pour lesquelles telle pratique permet d'obtenir tel résultat ; (3) se considérer comme des partenaires d'affaires qui fonctionnent de pair avec les services opérationnels ; (4) orienter le développement des outils de gestion des RH vers le global, le changement culturel, le transfert des connaissances et la gestion prospective des compétences ; (5) s'inscrire dans une chaîne de valeur, c'est-à-dire découvrir le client auquel est adressé le travail de la fonction RH ; (6) être capable de mesurer l'impact des pratiques RH ; (7) savoir cumuler les expériences pour progresser dans sa propre carrière devant être conçues comme une mosaïque ; (8) maîtriser les savoirs dans les principaux domaines de l'entreprise (finance, marketing, stratégie...) pour les traduire en comportements et pour être crédible ; (9) relever le défi de l'investissement sur le capital intellectuel par l'acquisition, le développement et la mobilisation des compétences.

des missions RH différenciées en fonction des attentes des divers clients internes, à savoir les dirigeants, les managers, les salariés et les syndicats (Cf : tableau 9 ci-dessous).

Spécificités des acteurs concernés	La DRH doit être
Les dirigeants	Support de la stratégie Acteur de la compétitivité Création de valeur
Les managers	Garant du partage de la fonction RH Garant de l'empowerment
Les salariés	Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique
Les représentants des salariés	Garant de l'écoute Garant de la conformité Garant de la dynamique sociale

**Tableau.9 Les missions des RH en fonction des différents acteurs de l'entreprise (Peretti, 2005).**

L'élargissement des missions actuelles demandées aux DRH s'effectue à un niveau central et local. A un niveau central supposé stratégique, on attend que la fonction RH joue un rôle d'architecte stratégique. Suivant ce principe, elle doit s'interroger sur les adaptations nécessaires aux enjeux de l'entreprise, sur les compétences de demain, c'est-à-dire sur les adéquations entre besoins en compétences et ressources disponibles (à court et long terme). A quoi s'ajoutent les questions relatives à la conservation ou au développement des savoirs de l'entreprise et les leviers pour activer les changements.

A un niveau plus local, on demande à la fonction RH d'évoluer vers un rôle de conseil et d'appui essentiellement aux managers dans le cadre du « partage de la fonction »<sup>126</sup>. Ainsi, les équipes RH sont supposées être plus présentes sur le terrain et en phase avec les réalités managériales.

<sup>126</sup> La décentralisation verticale de la fonction RH est appelée « partage de la fonction RH » (Retour, 2003). Elle peut s'opérer au niveau d'un groupe ou au niveau d'un établissement. Au niveau d'un groupe, ce partage de la fonction RH peut s'organiser à des niveaux diverses : *par site* (la résolution des problèmes personnels...) ; *par une approche métier* (le développement de politiques de recrutement, de formation spécifique à une population donnée...) ; *par pays* (la gestion sociale en relation avec la législation nationale en vigueur...) ; *en fonction d'une zone* (Europe, Amérique, Asie...) ; *au niveau corporate* (la définition de grands axes politiques, de la gestion des hauts potentiels...). Au niveau de l'établissement, le partage de la fonction RH est présentée comme le moyen pour rendre plus autonome le management intermédiaire dans sa maîtrise des processus RH.

Cette évolution prescrite du métier des RH se résume par deux mouvements conjoints : une décentralisation de la fonction RH vers les managers et simultanément une centralisation de l'expertise RH vers des activités stratégiques.

Toute cette littérature normative nourrit les discours des professionnels RH<sup>127</sup>. En résumé, les professionnels RH doivent prouver leur valeur ajoutée. Pour cela, des prescriptions s'imposent : devenir plus *service-oriented*, s'occuper mieux des clients, responsabiliser les équipes RH, contribuer plus directement à la performance de l'entreprise (Lepark and Snell, 1998 ; Ulrich 1999 ; Wright 1998 ; Rüel, Bondarouk and Looise, 2004).

C'est dans ce contexte que le recours aux TIC en général et à la technologie Intranet RH en particulier est considéré comme un support technique indispensable (Laval, 2000 ; Blanchot, Wacheux, 2002 ; Kalika, 2002). D'une façon générale, la littérature académique est dominée par « *une vision très optimiste de l'impact des technologies sur la GRH* », comme le précise Besseyre (2005). Certains auteurs, à l'instar de Bussler et Davis (2002), qualifient de « *révolution tranquille* » la rencontre entre TIC et fonction RH. Ils précisent que « *les technologies de l'information et l'internet sont entrain de faire la révolution de la GRH dans les organisations, créant des innovations pour les activités traditionnelles RH et permettant une efficacité opérationnelle qui était incompréhensible il y a seulement 5 ans* » (Bussler, Davis 2002 : 17).

Concrètement, pour supporter cette évolution du métier RH, certaines applications disponibles via un Intranet RH peuvent être envisageables suivant une logique cognitive et collective. Derrière la logique cognitive, on trouve des outils informationnels axés sur le contenu d'information. Déclinée au champ des RH, cela peut être la diffusion de fiches techniques clarifiant les différents processus RH (tels que le recrutement, la gestion des carrières), ou la fonction FAQ (frequently asked questions). La logique collective renvoie à l'usage d'outils collaboratifs (Forum..).

D'une façon générale, l'outil Intranet RH apparaît comme un support d'activité, axé sur une dimension principale du métier de l'acteur ou bien sur une dimension plus annexe. C'est le

---

<sup>127</sup> Les prescriptions éditées par l'ANDCP en septembre 2001 résument le nouveau visage espéré de la fonction RH : « *les attentes de la direction générale pour la fonction RH se situent dans quatre domaines : les gains de productivité : réduire les coûts de la fonction RH ; revoir les processus, se demander comment gérer plus efficacement l'activité RH...-une participation accrue à la stratégie (au service des finalités de l'entreprise). - une gestion des compétences : être un coach de la compétence ; amener les salariés à se dépasser ; développer la compétence collective ; apporter des repères. -un appui accru à la hiérarchie : être au service des managers ; apporter le soutien technique (expertise RH) ; aider les managers à prendre leurs responsabilités (les éclairer)* » (Merck, 2002 : 42).

cas pour le management intermédiaire est impacté directement par les transformations de la fonction RH.

- **L'intranet RH : un support de métier pour l'évolution de la fonction Management Intermédiaire**

L'évolution des RH supportée par les TIC est menée de façon concomitante avec celle d'un autre acteur de l'entreprise : les managers (Matmati, 2002 ; Laval, Guilloux, Kalika, 2002 ; Barthe, Castro-Gonçalves, 2002). Pour comprendre le poids donné par les RH à l'usage que cet acteur réserve à leur intranet, il faut, tout d'abord, revenir sur la définition et le rôle de cet acteur dans l'évolution prescrite de la fonction RH et dans le processus d'appropriation des services RH en ligne.

Différentes appellations sont utilisées pour le désigner : encadrement intermédiaire ou management intermédiaire, ou encore managers de proximité. Brassier (2001) précise que le concept de manager intermédiaire est essentiellement empirique. Pour d'autres (Dumoulin, 1999), le concept de management intermédiaire est à géométrie variable plutôt que théoriquement et clairement défini. Nous emploierons le concept de management intermédiaire (MI).

D'une façon générale, deux approches théoriques abordent la question du rôle du management intermédiaire : la première est dite traditionnelle, la seconde moderne. Les tenants de la première définissent le MI comme un hiérarchique qui gère et contrôle l'activité de son équipe (Amherdt et Alii 1999 ; Rive 1999), qui transmet les prescriptions de la direction, planifie et évalue l'activité de ses subordonnés, tout en restant focalisé sur les tâches et l'exécution des activités (Oberlé 1995 ; Bartlett et Ghosdal 1998). Suivant cette perspective, Kammoun (1999) souligne que le rôle du MI est très lié au statut et à l'autorité formelle, tout en ayant une composante technique et organisationnelle. Les activités liées à la gestion des relations humaines, de l'information et de la décision ne sont pas exclues, mais on demeure sous une empreinte taylorienne très axée sur le contrôle et la maîtrise de l'autorité statutaire. A ce sujet, Brassier (2001) précise que « *les activités d'animation de l'équipe restent dans la pratique supplantées par les tâches de gestion et de contrôle* » (Brassier, 2001 : 17).

Les tenants de cette approche restent influencés par l'énoncé des cinq fonctions fondamentales du manager définies par Drucker (1977) : détermination des objectifs à

atteindre et de leur nature ; l'organisation du secteur en charge (analyse du travail ; division en activité et en tâches ; la sélection des subordonnés, responsable d'unité) ; la motivation et la communication (salaires, affectation, promotion) ; la mesure de la performance ; la formation.

Les tenants de l'approche moderne partent du rôle décrit précédemment et y ajoutent (ou amplifient) les dimensions organisationnelle, sociale, fonctionnelle et opérationnelle. Le MI a, alors, un rôle d'animateur (Bartlett et Ghosdal 1998), de régulateur, de développeur (Amherdt 1999), de modèle comportemental (Thévenet 2003) ou encore d'agent socio-émotionnel (Thomas, 1999).

En se basant sur les travaux de Bartlett et Ghosdal (1998), Brassier (2001) met en évidence le rôle renouvelé du MI (Cf : tableau ci-dessous), basé essentiellement sur l'ajout d'activités RH.

Rôle minimal	Rôle élargi
Mettre en œuvre la politique commerciale	Imaginer de nouvelles actions commerciales
Contrôler les résultats	Accroître la productivité de l'équipe
Exploiter les marchés confiés	Cultiver de nouvelles opportunités
Gérer les ressources et les compétences	Attirer puis développer de nouvelles ressources
Faire atteindre les objectifs	Entraîner les collaborateurs
Contrôler les rapports d'activité	Anticiper puis optimiser les méthodes de travail
Suivre les demandes de formation	Aider puis coordonner les efforts de l'équipe
Programmer l'activité	Gérer les tensions entre performances immédiates et ambitions à long terme.
Diffuser les savoirs voulus par la direction	
Gérer les tensions dans l'équipe	

**Tableau.10 Le rôle renouvelé du manager intermédiaire (Brassier 2001 d'après Bartlett et Ghoshal, 1998)**

D'une façon générale, l'évolution du rôle de MI est attestée. Certains auteurs mettent l'accent sur un aspect plus qu'un autre. Ainsi, Thevenet (2003) met en exergue les comportements managériaux plus que la pratique des outils de gestion des hommes. L'auteur considère que la position intermédiaire des managers de proximité au sein de la ligne hiérarchique conduit à des situations différentes de management, qui l'oblige à être à la fois : (i) un **entrepreneur**, créateur de richesse et de créativité et initiateurs de changement ; (ii) un **communicant**, permettant de faire passer les messages dans le processus de changement grâce à son réseau de proximité ; (iii) un **thérapeute** aidant à surmonter les stress, tensions et douleurs issus de ces changements ; (iv) un **funambule** « *qui marchent avec précaution sur l'étroite ligne de*

*crête entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte »* (Thevenet, 2003 : page).

Au delà de la diversité des situations de management auxquelles le MI est confronté, Gonzalez (2003) résume son rôle à partir de la prise en compte de constantes clés : la pression d'objectifs managériaux à atteindre à court terme (suivant les couples coût-qualité, délais-sécurité, productivité-innovation) ; la forte charge de travail et la nécessité de préserver la paix sociale ; et la recherche *« permanente d'équilibres, de compromis d'ajustement plus ou moins licites pour répondre à de nombreuses contradictions »* (Gonzalez, 2003 : ??).

Le rôle élargi du MI passe par l'acceptation d'un certain nombre de tâches réalisées jusqu'alors par la fonction RH. Suivant cette perspective, Peretti (2006) défend l'idée que le défi pour *« l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le petit chef, jusqu'aux cadres supérieurs et dirigeants [est de devenir] le premier responsable RH de leurs équipes »* (Peretti, 2006 : 21). Dans cette perspective, les missions RH du MI se résument ainsi : *« développer les ressources de tous ceux qui travaillent avec lui (compétences, talents, habilités, savoir agir...) et de mobiliser dans le cadre des objectifs de son unité et de l'entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses collaborateurs. Les managers de proximité, responsables hiérarchiques, superviseurs, dirigeants sont tous invités à devenir d'authentiques décideurs dans le domaine RH pour accroître et valoriser le capital humain, développer et mobiliser les compétences des salariés »* (Peretti 2006 : 22).

Un partenariat particulier entre la direction des RH et le MI est, alors, posé (Barthe, 2001). Peretti (2006) considère comme primordial que le MI soit l'acteur essentiel du partage de la fonction RH pour garantir l'adéquation optimale entre contexte, politique et pratiques RH. Nous remarquons que les auteurs se focalisent sur le management au sens large « du petit chef » aux cadres dirigeants. Le MI va de l'encadrement de proximité aux cadres supérieurs de premier niveau.

D'une façon générale, les discours normatifs autour de l'Intranet RH se focalisent sur l'acteur MI à cause de son triple rôle dans le processus d'appropriation des services RH en ligne. En effet, le MI est à la fois un impacté direct de l'évolution du métier RH, un utilisateur de l'Intranet RH à satisfaire, et un médiateur dans le processus d'appropriation des TIC :

- Il est directement **impacté** par l'évolution de la fonction RH, car on lui demande d'endosser davantage d'activités RH (cf : tableau 10). Il est présenté comme le bénéficiaire principal du partage de la fonction RH.

- En parallèle, le MI est un acteur clef de la transformation de l'entreprise. Parce qu'il est dans une position tampon entre la direction d'un côté et les exécutants de l'autre, c'est sur lui que repose la gestion concrète des évolutions identitaires dans les transformations du travail. A cela, s'ajoute le fait que l'efficacité de la fonction RH est de plus en plus mesurée à travers la satisfaction des clients internes (Tsui, 1987 ; Héreng, 2003). Autant d'éléments qui poussent à considérer le MI comme **un utilisateur clef des services RH en ligne à satisfaire**.

- Le troisième rôle du MI concerne directement le processus d'appropriation de l'intranet RH. Comme le soulignent Coat et Favier (1998) et Laval (2000), le MI est « *l'initiateur et le promoteur des TIC* ». Il a **un rôle de médiateur, de facilitateur** dans l'usage de l'intranet RH parce qu'il a une influence directe, de par son rôle hiérarchique, sur les moyens et les ressources dont disposent ses subalternes. Puis, sa vision de l'utilité de la TIC peut également jouer sur la perception que son équipe va adopter.

L'évolution prescrite du rôle du MI en concomitance avec la transformation du métier RH est source également de débats au sein de la communauté scientifique.

Le premier débat porte sur la façon dont le MI va réagir face au rôle élargi qu'on lui prescrit. Les études académiques sur ces sujets sont plutôt rares. Messeghem et Pierson (2005) montrent qu'au delà des prescriptions normatives, un dualisme est perceptible entre la notion d'autonomie que le MI est supposé acquérir à travers l'usage de services RH en ligne et le contrôle que les RH peuvent exercer sur la pratique réelle de ces outils. Il ressort de leur enquête terrain que l'évolution conjointe entre MI et RH n'est pas perçue favorablement par le MI. D'une façon générale, les auteurs notent le degré d'insatisfaction de cette population face à leurs nouvelles obligations RH, lequel est souvent associé au mécontentement d'utiliser un outil trop souvent déconnecté d'un service en face à face<sup>128</sup>.

D'autres auteurs notent implicitement une dissymétrie entre RH et MI sur l'importance donnée à l'usage de l'intranet RH. D'un côté, les professionnels et les décideurs RH,

---

<sup>128</sup> Matmati (2002) aboutit aux mêmes conclusions concernant les perceptions que les salariés de grandes entreprises ont de l'intranet RH.



influencés par les discours normatifs voient l'usage de l'Intranet RH comme un élément indispensable, alors que le MI peut le percevoir comme un média parmi d'autres<sup>129</sup>.

Se pose alors, la question du choix de média que le manager va opérer. Kalika (2002a) met en garde sur les effets des TIC sur le management<sup>130</sup> : « [ces effets] *ne sont pas automatiques et tout dépend de managers. Ce serait une erreur de croire que les technologies modifient automatiquement le management des entreprises. Les TIC rendent possible des évolutions, permettent de nouvelles opportunités d'utilisation...mais elles ne vont pas au-delà. C'est aux managers de prendre les décisions, de leur donner leur véritable place, de saisir l'opportunité de leur intégration pour changer l'organisation* » (Kalika, 2002a : ???).

A la dimension « support de métier » de l'intranet RH, une troisième idée autorisée s'ajoute axée sur la dimension stratégique. L'intranet RH est un moyen pour diffuser les nouveaux principes défendus par la direction et de ce fait il contribue à l'évolution des comportements attendus tels que le nouveau modèle productif le dicte.

#### ***4.3.2.3 De la dimension stratégique à l'émergence du concept de l'e-RH***

L'intranet RH apparaît comme un espace de transmission de l'information à la fois descendante et parfois montante<sup>131</sup>. Concrètement, celle-ci peut se définir à travers la diffusion de new letter, de compte rendu, de power point, de sondages en ligne, de forum. D'une façon générale, cette transmission de l'information est supposée permettre aux individus d'être mieux informé des projets de leur entreprise, de leur département et par extension de mieux réaliser leur travail. Ces idées contribuent à forger une dimension stratégique à l'outil Intranet RH à travers une transmission fluide de l'information.

Il nous semble que la dimension stratégique associée aux éléments précédents se regroupent autour du concept de l'e-RH.

En effet, depuis le début des années 2000, le nombre d'ouvrage publié ou en phase de l'être sur les liens entre les TIC et la gestion des ressources humaines marque l'émergence du

---

<sup>129</sup> Cette idée doit être nuancée en fonction du caractère obligatoire à utiliser la TIC ou non.

<sup>130</sup> La réflexion que mène Kalika sur les effets des TIC sur le management le conduit à élaborer la théorie du Millefeuille (Kalika, Boukef-Charki, Isaac, 2007). Celle-ci met en avant l'idée que les moyens de communications se juxtaposent les uns aux autres sans se substituer.

<sup>131</sup> On note aussi le rôle joué des messageries électroniques dans la transmission de l'information, qui peut par endroit concurrencer l'Intranet.

concept e-RH qui, selon nous, cristallise les grandes idées autorisées sur l'intranet RH et ses effets <sup>132</sup>.

Concernant la définition de l'e-RH, nous nous rapprochons de la pensée de Rüel, Bondarouk et Looise (2004). Selon ces auteurs, le préfixe *e-* n'est pas que le symbole du recours à la technique, mais plutôt la marque d'une transformation plus profonde de la place de la fonction RH dans l'entreprise et par cela « *une façon nouvelle de redéfinir la profession RH* ». Ainsi, l'utilisation des TIC aurait-elle un impact d'une part sur la gestion des processus RH et d'autre part sur la relation de la fonction RH avec son environnement. Un mode de fonctionnement basé sur le concept de l'e-RH sous entend l'accessibilité et le traitement de l'information RH pour tous les acteurs de l'entreprise, pas seulement la population RH.

C'est la différence majeure entre la définition d'un SIRH, *Système Intégré Ressources Humaines*, et l'e-RH management (Rüel & Alii, 2004). Ce système responsabiliserait le salarié qui prendrait alors en charge la gestion de ses affaires courantes et son propre développement professionnel, tandis que le manager, sans intermédiaire, interviendrait pleinement dans les processus RH (Lengnick-Hall & Alii 2003; Rüel, Bondarouk and Looise, 2004 ; Kalika, 2005). Le concept e-RH cristallise l'agrégation de nouveaux acteurs à la sphère RH.

Les principaux auteurs qui ont tenté de définir l'e-RH, s'accordent sur trois impacts importants des TIC sur le management des RH (Lepark, Snell, 1998 ; Lengnick-Hall, Moritz 2003; Rüel, et Alii 2004 ; Wright 1998 ; Laval et Alii, 2005). Le premier est un impact *opérationnel* avec l'intégration et le développement d'un SIRH. Ceci concerne les activités RH de base du domaine administratif comme la paie ou encore l'administration des données personnelles. Le second aspect est *relationnel*. Il concerne des activités de GRH plus avancées. On se réfère dans ce cas-là à l'usage d'intranets RH avec l'accès à des outils RH en ligne supports d'un certain nombre de processus destinés au management tels que le recrutement, la formation, la performance. Le dernier impact est dit *transformationnel*. Emerge alors le concept de fonction RH virtuelle (Lepark, Snell, 1998). Cela concerne les

---

<sup>132</sup> Silva F., Devenir e-DRH, Editions Liaisons, 2001 ; SIRH de Marrakech, RH et TIC, évolution ou révolution ?, Groupe liaisons, 2001 ; Bietry F., e-GRH, entre promesses et interrogations, EMS, 2002 ; Merck B., (2003), *Equipes RH, acteurs de la str@tégie. L'e-rh : mode ou révolution ?*, Editions d'Organisation ; Kalika M. (2002), *e-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons ; Rüel, H. ; Bondarouk T.; Looise J.K. (2004) *E-HRM : innovation or irritation ? An exploration of web-based human resource management in large companies*, Lemma Publishers, Utrecht; Kalika, M. (2005) *e-RH : réalités managériales*, Editions Vuilbert Collection Recherche ; Bondarouk, T, Ruël, H, Guiderdoni-Jourdain, K, Oiry, E (2009), *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York.

activités à caractère stratégiques telles que les processus de changement organisationnel, de ré-orientation stratégique, de management stratégique des compétences et des connaissances (Ruël et Alii 2004). Ces derniers auteurs enrichissent ces trois dimensions d'analyse en y associant les trois approches de management des RH développées dans le modèle d'Harvard (Beer et Alii, 1984). Ainsi, le niveau opérationnel correspond-t-il à un management RH dit *bureaucratique*, où l'employé est considéré uniquement comme un subordonné. Le niveau relationnel correspond à une approche de *marché*. L'employé est perçu avant tout comme une ressource contractuelle. Quant au dernier stade, les auteurs parlent d'une relation d'emploi basé une logique de *clan*, où l'employé devient un membre de la compagnie.

Ruël et Alii (2004) proposent un schéma explicatif du concept de l'e-RH. Selon nous, il formalise l'ensemble des idées autorisées véhiculées autour de l'intranet RH, qui en est le support.

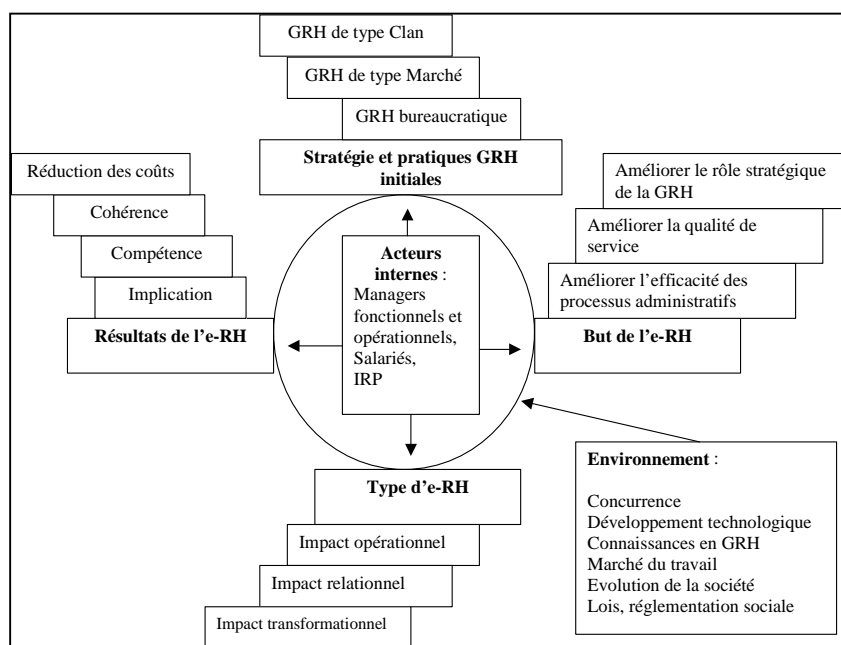


figure 27. Le concept d'e-RH selon Ruël, Bondarouk et Loise (2004 : 29)

En somme, la VO autour de l'intranet RH peut se résumer par trois idées majeures, condensées dans le concept d'e-RH. La première idée concerne les profits espérés par l'entreprise en investissant dans la technologie Intranet, en raison de l'efficacité logistique de certaines applications de l'outil comme la technologie workflow. La seconde idée est le fait que l'intranet RH permet de supporter les évolutions des métiers des différents acteurs de l'entreprise. Dans le cas de l'intranet RH, le curseur se place sur le couple RH – Management Intermédiaire. La troisième idée réside dans l'optimisation de la transmission de l'information dans l'entreprise. Cette amélioration du flux d'information supporté par le recours aux

technologies est considérée comme un élément stratégique important car elle est supposée permettre aux acteurs une meilleure coordination et coopération et par extension une meilleure productivité. Le concept d'e-RH, né de la rencontre entre les disciplines scientifiques SI, RH et Stratégie résume l'ensemble de ces trois idées autorisées.

## Conclusion chapitre 4

L'objet de ce chapitre était de s'interroger sur le choix de l'entreprise, de la méthodologie à retenir et de la TIC à étudier.

La direction des Ressources Humaines d'Aéro, premier hélicoptériste au monde, sous l'égide du groupe EADS du secteur de l'Aéronautique et de l'Espace s'est saisie de notre proposition de contrat CIFRE. Depuis sa privatisation fin des années 1990, Aéro doit faire évoluer l'ensemble de ses composantes afin de baisser ses coûts de structure et de transaction et de prouver sa rentabilité et sa compétitivité. Celle-ci étant basée sur une logique de service personnalisé tout en étant dans une stratégie de profit de volume et de diversité. La déclinaison concrète de ces nouveaux principes en termes d'évolution des comportements repose essentiellement sur l'évolution de sa direction des Ressources Humaines, qui par définition est en charge de l'encadrement des personnes et de leurs conditions de travail. En réponse à ces nouveaux défis, celle-ci décide, entre autres, d'investir dans le domaine de l'information et de la communication. Plus précisément, par le jeu de recrutement interne elle se constitue un pôle communication RH associant actions en face à face et développement d'un intranet RH. C'est dans ce contexte que va se construire notre objet de recherche.

D'une façon générale, l'opportunité CIFRE au sein de la DRH d'Aéro a configuré notre méthodologie d'enquête. En effet, l'immersion totale dans le phénomène étudié revêt un caractère nettement exploratoire et conduit à situer notre étude doctorale dans la typologie des recherches longitudinales et qualitatives, basées sur une approche interprétative, suivant un mode de raisonnement entre induction et déduction. Plus précisément, l'étude de cas unique est apparue comme la famille de méthodologie la plus adéquate. Pendant toute notre phase terrain, nous avons appliqué différents modes de recueils de données (conduite d'entretiens semi-directifs ; observations passive, observation participante ; exploration des ressources archivées par l'entreprise), tout en se munissant d'outils de distanciation permettant de garantir une distance avec notre objet de recherche.

Quant à la TIC à étudier, nous avons axé nos recherches sur la technologie Intranet, car celle-ci paraissait assez souple d'usage et de conception. Nous n'avons pas hésité quand la DRH d'Aéro a répondu favorablement à notre projet et a précisé sa demande autour la construction d'un Intranet RH. Au delà de sa souplesse, l'intranet RH véhicule, selon nous, une forte vision organisante. En effet, trois grandes idées autorisées sont à noter : la première réside dans les gains espérés grâce à l'usage de l'Intranet, en raison de son efficacité logistique ; la

seconde idée concerne la dimension support de métier de l'outil, facilitant la transformation des professionnalités des acteurs de l'entreprise, notamment l'évolution conjointe entre la fonction RH et le MI. La troisième idée réside dans l'optimisation de la transmission de l'information dans l'entreprise, qui donne à l'outil une dimension stratégique. Sachant que ces trois grandes idées fusionnent dans les débats autour de l'émergence du concept de l'e-RH.

## **Chapitre 5 La compréhension des usages de l'intranet RH par le Management Intermédiaire au centre de la Phase (1).**

Les deux chapitres (5 et 6) constituent la restitution des résultats obtenus chez Aéro. Trois phases se distinguent et vont servir de fil directeur dans l'exposé de ce travail : phase 1 (fin 2001-début 2003) ; phase 2 (début 2003- septembre 2004) ; phase 3 (septembre 2004-juin 2005). L'intérêt de ce découpage des résultats est de souligner l'évolution des interactions entre usage, conception et vision. Le chapitre (5) est centré uniquement sur la phase 1. Celle-ci est marquée par la compréhension des usages de l'intranet RH.

Dans un premier temps (5.1), nous expliciterons la vision qu'ont les décideurs d'Aéro de l'investissement dans les technologies du web. L'absence de véritable communication affichée autour de ces questions, le positionnement des dirigeants vis à vis de l'intranet, associé au peu de légitimité de l'équipe en charge de l'intranet global du groupe sont autant d'éléments indiquant que la vision de mobilité stratégique (VMS) autour de l'intranet RH est assez partielle et très marquée par le contexte particulier de la DRH d'Aéro.<sup>133</sup>

Dans un second temps (5.2), nous aborderons les questions relatives à la conception de l'intranet RH. Pour ce faire, nous établirons un état des lieux de l'intranet RH explicitant le types de rubriques et d'informations disponibles. Puis, nous clarifierons le périmètre de conception, à savoir qui sont les prescripteurs du processus de conception et comment la dynamique de coopération s'opère entre eux.

La dernière section (5.3) sera consacrée à la compréhension des usages de l'Intranet RH grâce aux résultats d'une enquête menée auprès du Management Intermédiaire sur la base d'entretiens semi-directifs. Plus précisément, nous reviendrons sur la construction de cette étude, les grands résultats obtenus et l'analyse qui en ressort.

---

<sup>133</sup> Nous avons soigneusement retranscrit le contenu des entretiens informels saisis sur notre terrain dans nos cahiers de recherche.

## **5.1 De l'intranet général au site RH : des intentionnalités stratégiques sans une véritable VMS<sup>134</sup> en matière de TIC.**

Dans le chapitre 4, nous avons expliqué que la technologie Intranet a l'intérêt d'être facilement malléable comparée à d'autres technologies telles que les progiciels intégrés (de type ERP- Enterprise Resource Planning). De plus, la technologie Intranet est marquée par une forte vision organisante. Celle-ci est fondée, selon nous, sur trois grandes idées autorisées<sup>135</sup> : la première réside dans les gains espérés grâce à l'usage de l'Intranet, en raison de son efficacité logistique ; la seconde idée concerne la dimension support de métier de l'outil, facilitant la transformation des professionnalités des acteurs de l'entreprise. Dans le cas d'un intranet RH, un transfert de charge de travail est envisagé entre la fonction RH et le Management Intermédiaire. La troisième idée porte sur l'optimisation de la transmission de l'information dans l'entreprise, qui confère à l'outil une dimension stratégique.

La question suivante est alors de se demander comment les décideurs d'Aéro se positionnent vis à vis des technologies du web. Avant de s'interroger précisément sur l'intranet RH, nous reviendrons sur le cas de l'intranet global d'Aéro en cherchant à clarifier les raisons officielles de cette création technologique et sa présentation auprès de l'ensemble des salariés (5.1.1). Puis, nous aborderons le cas de la direction des RH et les raisons de son investissement dans le domaine de l'information et de la communication associant intranet RH et actions de communication en face à face (5.1.2).

### **5.1.1 L'introduction des technologies du web chez Aéro entre effet de mode et injonction managériale.**

Le groupe Aéro se dote en 2000 d'un site Internet et Intranet. Cependant, nous n'avons retrouvé aucune trace documentaire qui détaille les arguments officiels de l'investissement d'Aéro dans l'Intranet. Cette difficulté à retrouver dans les archives les traces d'une communication claire et affichée sur les objectifs escomptés d'Aéro est un résultat en soi. Aussi, il a fallu déceler d'autres indicateurs permettant de comprendre le poids organisationnel attribué à l'intranet.

---

<sup>134</sup> Nous rappelons que le sigle VMS signifie « Vision de Mobilité Stratégique ».

<sup>135</sup> Se référer aux pages 194-211.



### 5.1.1.1 La création d'un intranet en réponse à un effet de mode

Lors de notre arrivée chez Aéro, nous avons rencontré la responsable de l'intranet global, Mme Dupont<sup>136</sup>. Nous l'avons questionné sur la façon dont elle a géré l'introduction de l'intranet au sein d'Aéro.

*« Nous avons fait de multiples réunions d'information sur l'intranet Aéro [...] Aéro est une entreprise à la pointe de la technologie, il est important que les salariés aient accès à l'information »* (Extrait d'entretien informel avec la responsable de l'intranet - Cahier de Recherche n°1).

Cependant, elle est restée très floue sur le nombre de réunions organisées et sur la stratégie d'accompagnement des individus privilégiés pour faciliter leur apprentissage de l'intranet.

En interrogeant d'autres personnes à ce sujet, il semble que la stratégie d'implémentation de l'outil se résumait à une dizaine de réunions d'information. Celles-ci étant essentiellement destinées aux comités d'exécution (pour entériner le budget alloué au projet) et devant les grands directeurs de l'entreprise pour les convaincre de l'utilité de l'outil. Quelques unes ont eu lieu devant les salariés, mais très peu. Nous n'avons pas retrouvé d'autre détail sur le choix des salariés invités à ces réunions et leurs contenus.

D'après le responsable de l'intranet RH, le PDG d'Aéro en poste en phase 1, M. Tourine, a brièvement informé l'ensemble des salariés du projet de l'intranet global lors des grandes séances d'information<sup>137</sup> qui ont précédé et suivi la mise en ligne de l'intranet. Il a précisé que l'objectif premier est de permettre au salarié d'avoir un meilleur niveau d'information et de pouvoir accéder plus facilement à la gestion de son temps de travail<sup>138</sup>. Néanmoins, il n'a pas davantage détaillé la vision stratégique associée à cet investissement technologique.

A plusieurs reprises lors de conversations plus informelles, les responsables de la communication et de l'intranet RH nous ont confié leur mécontentement vis à vis du désintérêt que le PDG affiche par moments à l'égard de l'intranet. Pour ces derniers, ce comportement a forcément un impact sur l'attitude des autres grands directeurs d'Aéro.

---

<sup>136</sup> L'ensemble des noms de famille utilisés dans les chapitres 5 et 6 sont des pseudonymes. En annexes, nous avons proposé un tableau récapitulatif des acteurs d'Aéro, de leurs fonctions et de la phase où ils interviennent.

<sup>137</sup> Le PDG organise deux fois par an des grandes réunions rassemblant l'ensemble du personnel d'Aéro : l'une en fin d'année, l'autre en milieu d'année. Lors de ces réunions, le PDG présente le chiffre d'affaires de l'entreprise, les grands projets. Il revient sur les projets importants de la société et il annonce d'éventuels changements d'organisation et il donne son avis sur des événements jugés importants.

<sup>138</sup> M. Tourine se réfère à l'une des fonctionnalités offertes au salarié via l'usage en ligne de l'Espace du Salarié (site RH), à savoir l'accès à une interface personnalisée affichant l'état de la gestion du temps de travail de l'individu connecté. Le détail des rubriques composant l'intranet RH sera présenté dans la sous-partie consacrée à la sphère de la conception (5.1.2).

Suivant les propos de nos interlocuteurs au sein des RH, le manque d'intérêt du PDG pour l'intranet s'expliquerait par un décalage générationnel :

« *L'intranet : c'est pas sa génération, je suis sûr qu'il n'y a jamais été* » (Extrait d'entretien informel avec le responsable de l'intranet RH - Cahier de Recherche n°1).

Il faut préciser qu'en 2001 M. Tourine, est quasiment en fin de carrière après 30 ans de travail chez Aéro<sup>139</sup>. Faute de pouvoir interviewer directement M. Tourine sur ses perceptions et son usage de l'intranet, il est difficile de confirmer cette affirmation.

Le manque d'engagement du PDG vis à vis de l'outil, l'absence de traces écrites sur les objectifs assignés et le peu d'actions d'accompagnement et de formation mises en place à l'occasion de l'implémentation de l'intranet chez Aéro poussent à penser qu'au cours de cette phase 1 et de la période précédente la vision stratégique associée à cet outil est inexistante.

En d'autres termes, la création de l'intranet général répond plus à un effet de mode, un faire valoir preuve d'un alignement avec d'autres grandes entreprises du même secteur déjà dotées d'Internet et d'Intranet que la concrétisation d'une vision stratégique forte et publiée.

« *A Aéro, l'intranet est apparu comme ça...un coup de baguette magique ! du jour au lendemain ! sans en informer les gens ni les former...par conséquent, on ne peut pas s'attendre à ce que les individus aient envie de l'utiliser* » (Extrait d'entretien informel avec le responsable de l'intranet RH - Cahier de Recherche n°1).

Il ressort de nos entretiens informels que ces conditions d'introduction de l'intranet général de l'entreprise ont finalement conduit les individus à un apprentissage de l'outil soit sur le tas, soit par « *copinage* »<sup>140</sup>, soit les deux combinés.

Même si ce désintérêt hiérarchique peut apparaître paradoxal au regard du coût généré par l'implémentation de ce type d'outil, il se confirme par le peu de légitimité associée au projet Intranet, notamment à travers la faible position hiérarchique de la personne qui en a la charge et du choix de la structure-type retenue.

#### ***5.1.1.2 L'absence de symboles forts accordés au projet Intranet.***

Le désintérêt des décideurs à l'égard de l'intranet est également perceptible à travers l'absence de symboles forts associés au projet.

<sup>139</sup> Rentré comme ingénieur aéronautique au sein d'Aéro, il a progressivement franchi les étapes jusqu'au poste de PDG.

<sup>140</sup> Expression utilisée par une personne interviewée pour évoquer l'aide d'un collègue de travail dans l'apprentissage de l'outil.

Marquée par son origine d'entreprise publique affiliée à la défense nationale, Aéro demeure une société structurée et cloisonnée, accordant une grande importance au niveau hiérarchique des individus.

Suivant cet esprit, une hiérarchie de privilèges régit les normes de conduite des individus au sein d'Aéro<sup>141</sup>. D'une façon générale, on remarque dans les discours le poids donné au « *chef* » suivant le nombre de « *galons* » qu'il porte. Cette image n'est pas sans rappeler l'empreinte militaire.

« *C'est une boîte qui fonctionne aux galons, plus tu as de galons, plus on t'écoute et on t'obéit...* » (Extrait d'entretien informel avec le responsable de l'intranet RH-Cahier de Recherche n°1).

Suivant ce contexte de forte pression hiérarchique, il apparaît que le comportement et les propos que le « *chef* » va adopter vis à vis de la technologie en question a une répercussion significative sur le sens accordé à l'outil et la légitimité à l'utiliser. Deux exemples tirés de notre observation passive du terrain et de nos entretiens informels viennent illustrer notre propos : le premier exemple concerne le poids joué par le secrétaire général dans la décision d'utiliser la messagerie électronique ; le second traite du rapport ambiguë chez Aéro entre le niveau hiérarchique et le genre, qui conduit à s'interroger sur la légitimité du chef de projet de l'intranet.

---

<sup>141</sup> Nous avons été frappé par l'ensemble des signes distinctifs accordés à l'individu suivant son niveau hiérarchique. Les exemples de l'accès véhiculé au site et du stationnement illustrent relativement bien notre propos. Le siège social d'Aéro s'étend sur plusieurs hectares et comporte bon nombre de bâtiments. Faute de places de parking suffisantes (plus de 8000 personnes sur le site chaque jour), il faut être détenteur d'un badge pour être autorisé à rentrer son véhicule (véhicule personnel ou professionnel) dans l'enceinte du site. Cette première restriction conduit **les salariés sans badge** à deux solutions. Première solution : les salariés utilisent les autocars, mis gratuitement à leur disposition par Aéro. Matin et soir, ces derniers effectuent des ramassages à des points clefs et desservent toute la région. Ils déposent les salariés devant l'entrée principale d'Aéro. Ces derniers doivent se rendre à pied sur leur lieu de travail où s'effectuera le badgeage du temps de travail (qui acte officiellement le démarrage de la journée de travail), sachant que cette badgeuse peut se trouver à 15 ou 20 minutes de marche de l'entrée. Seconde solution : le salarié utilise son véhicule personnel et doit trouver un stationnement dans un des parkings adjacents au site. L'heure d'arrivée étant alors déterminante : plus le salarié arrive tard (proche de 9h, heure limite de démarrage de la journée de travail), plus les places libres restantes sont dans les parkings les plus éloignés de l'entrée principale (5 à 10 minutes de marche se rajoutent). Pour les **salariés disposant d'un badge** garantissant l'accès véhiculé au site, deux cas de figures se posent. Premier cas : ces derniers disposent d'une place de parking nominative, c'est-à-dire un emplacement réservé avec une plaque sur laquelle est inscrit le nom de l'individu. Second cas : le salarié n'a pas d'emplacement réservé et doit se garer dans les parkings libres à l'intérieur du site. La majorité des cadres supérieurs disposent de l'ensemble des attributs (badge d'entrée et stationnement réservé nominativement). Pour les échelons hiérarchiques inférieurs, ces éléments distinctifs représentent un enjeu de légitimité sociale au sein d'Aéro. A plusieurs reprises, nous avons entendu des salariés d'Aéro évoquer ces différences de privilèges suivant le niveau hiérarchique avec une colère à peine cachée en catégorisant les salariés d'Aéro soit de « *gueux* » pour qualifier ceux qui sont privés de privilèges, soit de « *non gueux* » pour les autres.

Le premier exemple est l'introduction de l'usage de la messagerie électronique, qui n'a pas fait l'objet d'un accompagnement spécifique, mais a répondu plutôt à une forte pression managériale.

*« C'est une boîte de chefs où si ton chef te dit d'utiliser quelque chose tu le fais...ça s'est passé comme ça pour la messagerie électronique. Quand le nouveau secrétaire général est arrivé, il a dit à tous ses gars que la prochaine réunion, il les préviendrait par email. Tout le monde a rigolé. Sauf que c'est qu'il a fait et qu'il n'y avait personne à la réunion, car personne n'utilisait l'email. Du coup, il a poussé une énorme gueulante...après ça, ils ont tous utilisé l'email, enfin on demandait à leur secrétaire de l'utiliser »* (Extrait d'entretien informel avec le responsable de l'intranet RH - Cahier de Recherche n°1).

Héritière d'une histoire marquée par l'armée, le niveau hiérarchique chez Aéro semble avant tout se définir comme un attribut masculin. Ainsi, la responsable de la communication, Mme Bonilla explique qu'aux alentours de 1992-1993 très peu de femmes sont à la tête de postes à responsabilité.

*« Tu sais...quand je suis arrivée chez Aéro, le directeur qui m'a recruté pour faire de la communication m'a dit «les femmes, ici, elles sont secrétaires, pas plus ». Cet esprit est encore présent parmi l'ancienne génération. D'un autre côté, ils ont besoin de nous [sous entendu « des femmes »] c'est une boîte d'ingénieurs, tous formatés, qui ont du mal à communiquer simplement »* (Extrait d'entretien informel avec la responsable RH de la communication - Cahier de Recherche n°1 p 52).

Il est important de préciser que lors de son arrivée dans l'entreprise, Mme Bonilla est, alors, diplômée d'un 3<sup>ième</sup> cycle en communication. Même si aujourd'hui les critères de recrutement chez Aéro changent et que le nombre de femmes en charge de poste à responsabilité augmente, il demeure peu élevé. Pour preuve, le groupe des top-managers comptait, à cette période, environ 150 personnes, dont seulement cinq femmes<sup>142</sup>.

Aussi, compte-tenu de ce lien particulier entre niveau hiérarchique et genre, le fait que l'intranet d'Aéro soit sous la responsabilité d'une femme, de surcroît non-cadre est directement interprété comme un projet peu stratégique, comme en témoignent les propos suivants du responsable de l'intranet RH :

*«Dupont [la responsable de l'intranet] n'est même pas cadre. Tu imagines si Tourine considérerait vraiment l'intranet comme quelque chose de stratégique, le chef de projet*

<sup>142</sup> Suivant les dernières informations concernant Aéro dont nous disposons (provenant de personnes toujours en poste), ce chiffre reste quasiment inchangé.

*serait au moins un cadre supérieur...ça veut simplement dire que l'intranet est la dernière roue du carrosse chez Aéro»* (Extrait d'entretien informel avec le responsable de l'intranet RH - Cahier de Recherche n°1).

Aux propos du responsable de l'intranet RH, s'ajoute un autre fait qui souligne, là encore, la faiblesse du projet : c'est la structure-type retenue.

D'après Garel (2003), quatre grandes structures-types de projet existent, accordant au chef de projet et par extension au projet lui-même une importance organisationnelle différente<sup>143</sup>. Chez Aéro, la structure type de projet associée correspond au « modèle de la facilitation ». Dans ce cas de figure, la personne en charge du projet n'est pas considérée comme un « chef de projet », mais plutôt comme un « facilitateur ». Celui-ci n'a pas forcément d'équipe dédiée pérenne et dépend d'une direction fonctionnelle<sup>144</sup>. Le projet de l'intranet global d'Aéro est positionné à la direction de la communication, plus précisément dans son département multimédia.

D'une façon générale, la littérature affirme que cette structure- projet correspond plutôt à des projets naissants, peu importants, puisque le « facilitateur », privé de poids hiérarchique et souvent doté de peu de ressources, a une marge de manœuvre sur ses collaborateurs qui se réduit à sa capacité à les convaincre et à les fédérer (Garel 2003 ; Asquin et Alii, 2005). Par conséquent, le choix de cette structure-type de projet, associé aux autres éléments évoqués précédemment contribue à montrer que le projet Intranet n'apparaît pas comme le fer de lance d'une vision stratégique structurée en matière de TIC.

La question suivante est, alors, de se demander : qu'en est-il de l'intranet RH ? Le directeur des RH, autre décideur important de l'entreprise a-t-il un positionnement différent vis à vis de cet outil technologique? Quels sont les raisons de son investissement dans les TIC? Affiche-t-il le même désintérêt que le PDG ou manifeste-t-il quelques intentionnalités stratégiques autour de l'usage de l'intranet RH ?

---

<sup>143</sup> Il existe différentes structures –types de projets : modèle de projet « sorti », modèle de la facilitation ; modèle de la coordination ; le modèle matriciel. Pour plus d'indications, nous invitons le lecteur à se référer à la page 73 de ce même document.

<sup>144</sup> Dans d'autres types de structure, la personne en charge du projet est rattachée directement à la direction générale ou à celle des programmes, ce qui lui permet d'être d'une part plus autonome, car moins assujettie aux impératifs d'une seule direction et d'autre part plus légitime, car missionnée directement par les décideurs de l'entreprise.

### **5.1.1.3 Les raisons de l'investissement RH dans le domaine de l'information et de la communication : la DRH d'Aéro et sa mauvaise image.**

La direction des Ressources Humaines est dirigée depuis quelques années par M. Louis, qui demeure le DRH en poste pendant la phase 1. Tout comme le PDG<sup>145</sup>, M. Louis est rentré chez Aéro en tant qu'ingénieur aéronautique et il s'est tourné vers les activités de management, lui permettant de gravir progressivement les échelons hiérarchiques. M. Louis est confronté à un problème : celui de la mauvaise image de la direction des Ressources Humaines. Celle-ci est qualifiée facilement de citadelle ou encore de ressources inhumaines. Trois raisons sont évoquées par les RH pour expliquer ce phénomène : la première porte sur l'organisation RH et le manque de coordination entre les activités menées sur le terrain et les activités de back office (a); la seconde raison renvoie au poids exercé par le vecteur syndical sur la diffusion de l'information RH au sein d'Aéro (b); la troisième, en lien direct avec la précédente, concerne le sentiment d'une « *mise en porte à faux* » subie par le management intermédiaire (c).

#### **(a) Une organisation RH relativement cloisonnée**

La direction des RH est organisée suivant un modèle hiérarchisé. Celle-ci se décompose en plusieurs sous-directions. La figure ci-dessous<sup>146</sup> est un extrait simplifié de l'organigramme de la DRH d'Aéro. Nous ne sommes pas rentrés dans l'arborescence de chaque case, nous avons développé succinctement les domaines RH qui sont nécessaires à la compréhension globale du contexte<sup>147</sup>.

---

<sup>145</sup> La similitude de leur parcours est telle qu'il est prévu que leur départ en retraite se fasse quasiment de concert fin 2002.

<sup>146</sup> Celle-ci a été réalisée à partir de sources documentaires.

<sup>147</sup> L'organigramme complet de la direction des RH comprend plus d'une dizaine de pages.

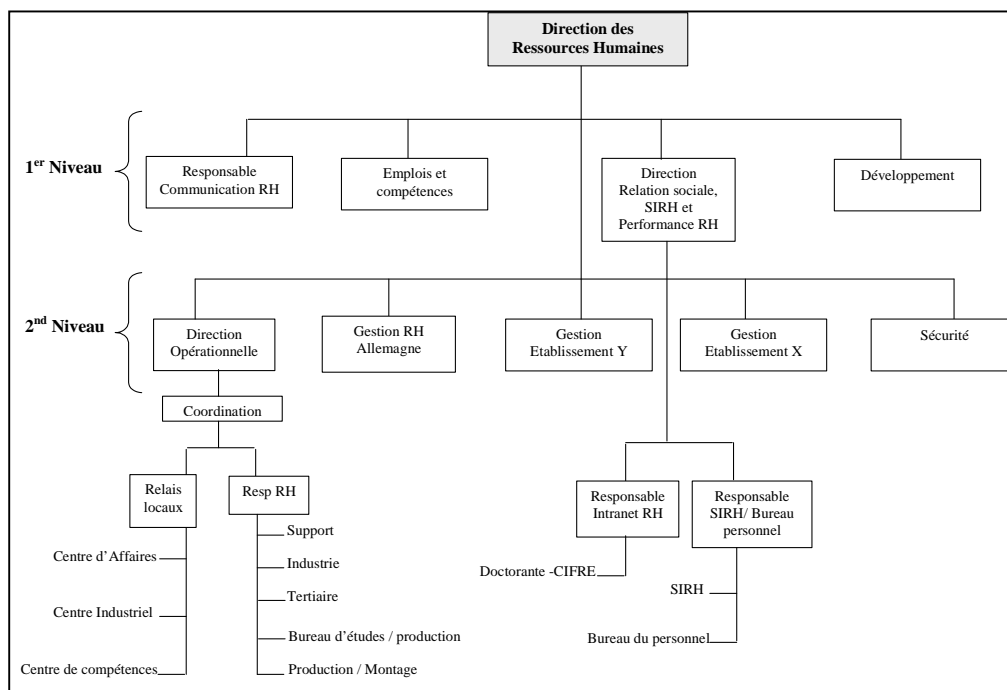


figure 28. L'organigramme simplifié de la DRH en phase 1

La particularité de l'organigramme des RH réside dans la division des activités RH en deux strates : le premier niveau correspond aux activités d'expertise et de stratégie RH (Back office) tournées vers la dimension groupe d'Aéro (emplois et compétences ; développement..); le second niveau renvoie aux activités de terrain notamment la gestion concrète des établissements et des équipes RH délocalisées en interface directe avec les salariés et le management. Comme le montre le schéma, les agents RH délocalisés se répartissent suivant deux pôles : les relais locaux qui sont des centres RH, composés généralement d'un ou deux agents RH. Ils sont au nombre de trois (centre d'affaires / centre industriel et centre de compétences) ; La seconde branche opérationnelle RH comprend cinq responsables RH, reliés directement aux secteurs d'activités (support/ industrie/ tertiaire/ bureau d'études/ production et montage).

Ce découpage organisationnel à deux niveaux est assez mal vécu surtout par les acteurs RH du terrain qui ont le sentiment d'être en fin de chaîne alors qu'ils assurent le front-office permanent. A la notion de « deux niveaux », s'ajoute facilement dans les discours informels l'idée d'une RH à « deux vitesses » pour évoquer les différences de réactivité entre les deux strates. Un sentiment de cloisonnement entre les différentes directions RH se perçoit facilement. Au détour d'une conversation informelle, un agent RH se confie et qualifie ses collègues RH travaillant dans le bâtiment de la direction ainsi :

« *Ceux qui sont au château rose<sup>148</sup> dans leur tour... ne savent pas vraiment ce qui se passe sur le terrain, ils sont dans leur bulle* » (Extrait d'entretien informel avec un agent RH délocalisé- Cahier de Recherche n°1).

Ce clivage organisationnel semble véhiculer une première mauvaise image de la DRH au sein de ses membres et parmi les autres acteurs de l'entreprise. Ces derniers sont satisfaits de leur interlocuteur RH local, mais le sont beaucoup moins des directions RH plus corporate qui ne répondent pas forcément à leur attentes (délais ou nature de la réponse...), car trop éloignées de leur réalité de terrain. Ce dernier point renforce l'idée d'une DRH assez hiérarchisée et surtout bureaucratique.

A ce contexte RH marqué par des difficultés de coordination et de collaboration entre les activités RH dite « front » et « back » office, s'ajoute un autre élément important chez Aéro qui n'est pas sans répercussion sur l'image de la DRH, le rôle joué par les syndicats dans la transmission des informations RH.

#### **(b) La diffusion des informations RH perçue comme dominée par le vecteur syndical.**

Les grandes organisations syndicales sont représentées chez Aéro<sup>149</sup>. Marquée par un lien privilégié avec le secteur métallurgique, Aéro est une entreprise où les syndicats ont une place importante<sup>150</sup> et le taux de syndiqués demeure élevé<sup>151</sup>. A la fin des années 60, d'importantes grèves paralysent l'activité et aggravent la santé économique d'Aéro. Sur cette même période, l'arrivée d'un nouveau haut management associée à de nouvelles pratiques sociales va induire des rapports de force différents selon les syndicats. Ainsi, des accords sont trouvés entre la direction et FO (Force Ouvrière). En parallèle, les relations entre la direction et la CGT (Confédération Générale du Travail) se dégradent et débouchent sur des conflits importants.

Cette période de crise laisse place à une phase d'entente que les salariés d'Aéro nomment « *la Paix Sociale* » et qui demeure aujourd'hui encore. Cette expression signifie que la direction des Ressources Humaines entretient un dialogue permanent avec l'ensemble des organisations

---

<sup>148</sup> La couleur « *rose* » est une référence directe au crépis de la façade du bâtiment de la direction où se situe la direction des RH. L'emploi du terme « *château* » s'explique, selon nous, par deux raisons : la première renvoie au fait que c'est dans ce bâtiment que se trouve le bureau du PDG ; la seconde raison porte sur le caractère imposant du bâtiment associé à sa situation géographique. En effet, bâti sur le haut du site, il donne l'impression de surplomber l'ensemble des autres édifices. Les individus qui doivent s'y rendre à pied abordent une douce montée d'environ 15 minutes depuis l'entrée principale, ce qui renforce l'idée de forteresse.

<sup>149</sup> Plus précisément, on trouve la CGT, FO, CFDT, CGC, SUD... Historiquement, les organisations CGT et FO sont les plus ancrées et les plus représentées chez Aéro.

<sup>150</sup> Rappelons qu'Aéro est un groupe international, dont le pilier est franco-allemande. En Allemagne, les organisations représentatives ont un rôle de co-gestion.

<sup>151</sup> Le taux de syndiqués dépasse les 60%.



représentatives. Les termes privilégiés par les RH pour désigner les syndicats sont les « *partenaires sociaux* »<sup>152</sup>.

Une dynamique d'échanges permanents entre syndicats et direction a l'avantage de faciliter les négociations sur le long terme et de désamorcer le plus en amont possible d'éventuelles crises sociales. Cette communication constante est confiée à la direction des Relations Sociales. Son directeur, M. Paul, est un homme à fort charisme, pouvant faire preuve d'une grande ouverture d'esprit comme pouvant se montrer intransigeant et stratège<sup>153</sup>.

Cette paix sociale semble quelque peu basée sur un système de donnant-donnant. Privilégiés par ce lien étroit soigneusement entretenu avec la direction d'Aéro, les partenaires sociaux détiennent, de fait, des informations RH.

Au fil du temps, associant voies officielles et officieuses, les syndicats ont déployé un important dispositif de collecte et de diffusion de l'information. Celui-ci combine communication en face à face et outils technologiques.

Plus précisément, cinq modes de diffusion et de collecte de l'information s'observent : la publication mensuelle d'un support papier ; la distribution de ce document ; les permanences ; l'accès à des sites Internet ; le recours à la messagerie électronique.

- **La publication d'un support papier.** Chaque organisation représentative édite une gazette mensuelle, destinée à l'ensemble de salariés. L'accent est mis sur l'état des revendications, sur les actions menées par le syndicat en question et les avancées obtenues.

Le point commun de l'ensemble de ces gazettes est l'importance donnée aux informations RH. Les questions de l'attribution des primes, du recrutement, des retraites, du temps de travail...sont autant de sujets RH, qui selon la période peuvent être jugés sensibles. Le succès de ces supports papiers réside dans le fait qu'il renseigne directement et de façon relativement fiable les salariés sur des thèmes centraux. Comme le précise un des agents RH délocalisés :

« [...] *les gens lisent les gazettes, car là au moins, il n'y a pas de langue de bois* »  
(Extrait d'entretien informel avec un agent RH délocalisé- Cahier de Recherche n°1).

---

<sup>152</sup> L'emploi des termes « *partenaires sociaux* » semble être devenu quasiment un réflexe au sein des RH. Lors d'une discussion informelle avec M. Paul, directeur des relations sociales, nous lui avons demandé pourquoi cet emploi. Il nous a répondu que le terme de « *partenaire* » est plus en adéquation avec le fait qu'Aéro est l'une des rares entreprises où règne la paix sociale depuis des années, synonyme d'absence de grève.

<sup>153</sup> Nous avons été recruté par M. Paul. Le bureau que nous partageons était à côté du sien. Nous l'avons vu agir quotidiennement avec les représentations syndicales.

- **La diffusion de cette gazette** est un second mode de collecte et de diffusion de l'information RH . Celle-ci s'effectue en combinant deux procédés. Le premier mode de diffusion de ce support papier réside dans la ronde effectuée par le délégué<sup>154</sup> afin de remettre en main propre le document. Cette remise personnalisée est l'occasion d'un moment de discussion privilégié avec chaque personne faisant partie de son secteur d'attribution. La seconde façon de distribuer la gazette pour les délégués syndicaux est de se positionner aux différentes entrées des restaurant aux heures de table. Ce deuxième moyen est moins propice à une discussion personnalisée, mais reste néanmoins un moment d'échange toléré. A la distribution de la gazette, s'ajoute celle de tracts syndicaux en période de ré-élection des délégués.
- **Les permanences syndicales** sont des lieux d'échanges et de discussion. Les bureaux des syndicats représentés chez Aéro sont situés dans le même bâtiment que le bureau du personnel près de l'entrée principale.
- **Le recours aux technologies du web.** Chaque syndicat a son propre site Internet. Sur la gazette, les coordonnées du site et des contacts apparaissent clairement. Ces sites sont gérés et hébergés en dehors de l'entreprise. Néanmoins, ils demeurent des plates-formes d'information et des lieux d'échanges.
- **L'usage de la messagerie électronique.** L'email peut être utilisé directement pour solliciter les salariés. Prenons un exemple dont nous avons été le témoin. Lors de notre recrutement officiel chez Aéro, nous avons suivi une formation, qui se soldait par la signature du contrat de travail. Deux jours après, nous avons reçu sur notre boîte professionnelle de messagerie électronique un email provenant de la déléguée de CGC. L'objet de son message est de nous souhaiter la bienvenue dans l'entreprise et de nous proposer une rencontre à la fois pour se présenter et pour répondre à nos questions concernant Aéro<sup>155</sup>. L'envoi d'un email de bienvenue à un nouveau entrant chez Aéro induit une question et une remarque. La première porte sur les modes d'acquisition de la liste des nouveaux entrants par la CGC. Y-a-t-il des pratiques locales entre agents RH et

---

<sup>154</sup> Celui-ci distribue la gazette de bureau en bureau (ou d'atelier en atelier) pendant le temps alloué pour mener à bien ses activités syndicales.

<sup>155</sup> Ne disposant pas des coordonnées des autres nouveaux entrants de la formation d'entrée, nous n'avons pas pu vérifié si cette pratique d'envoi d'email de la CGC a été généralisée à l'ensemble des nouveaux cadres. Par ailleurs, nous n'avons pas pu provoquer cette rencontre, car cela aurait été perçu très négativement par nos responsables RH.

partenaires sociaux qui échappent aux procédures établies? Ou la transmission de ce type de données se fait-elle au niveau de la direction en réponse à cette logique de donnant-donnant? Le second point concerne le poids des syndicats chez Aéro. D'une façon implicite, cet exemple confirme la place qu'occupent les organisations représentatives dans le processus de socialisation d'un nouvel entrant et plus largement dans la vie d'Aéro.

De son côté, la diffusion officielle des informations RH se fait par différents moyens :

- Par **mode d'affichage** sur les panneaux de direction disséminés sur l'ensemble de l'entreprise ;
- L'information RH est transmise et **relayée par les agents RH délocalisés**. Cependant, ce transfert d'information se fait essentiellement par voie hiérarchique suivant une logique classique de top-down, induisant une cascade de réunions plus ou moins longue. Sachant qu'une fois les relais RH délocalisés en possession de l'information, il faut qu'à leur tour ils la démultiplient au management des secteurs dont ils ont la charge. Ce mode de transmission d'une information officielle est administrativement lourd ;
- **L'email** est utilisé également dans certains cas entre RH ou entre les RH et les salariés disposant d'un compte ;
- **Les journaux internes** d'Aéro n'ont pas de rubriques proprement dédiées aux affaires RH. Certains articles peuvent être consacrés à des projets phares RH, mais une forme journalistique épurée est privilégiée. Par ailleurs, ces journaux ne sont pas distribués, mais disposés dans les relais locaux, mis à disposition des salariés, qui peuvent s'ils le désirent en prendre un lors d'une visite dans le lieu ;
- **Les permanences** : les relais locaux des RH comme les responsables de secteurs ont des bureaux. Par conséquent, ils sont disponibles à tout moment pour écouter les salariés et les renseigner.

Ainsi, le réseau syndical<sup>156</sup> apparaît donc plus transversal et plus rapide dans la diffusion des informations que ne peuvent l'être les agents RH, soumis au processus de validation officielle

---

<sup>156</sup> Celui-ci repose sur un sentiment de solidarité, rattaché à des corps de métiers : chez Aéro, les cols bleus sont appelés les « *compagnons* ».

d'une information avant de la diffuser. Au contraire, le réseau syndical peut se contenter d'informations officieuses.

Cette primeur syndicale sur l'information RH dite « *sensible* » induit un autre problème : le sentiment d'une mise en porte à faux du management intermédiaire. Ceci accentue la mauvaise image de la direction des RH.

**(c) La mise en porte à faux de l'encadrement intermédiaire.**

Face à cette diffusion des informations par le vecteur syndical, la ligne managériale a le sentiment d'être en porte à faux, elle se trouve dans l'impossibilité de pouvoir répondre aux questions de subordonnés, bénéficiaires de cette primeur syndicale.

Deux cas s'observent : le premier correspond au cas où le hiérarchique ne connaît pas du tout la teneur de l'information RH diffusée par le vecteur syndical. Dans ce cas-là, le manager ne peut pas y répondre. Dans la majorité de cas, il découvre la nature de l'information au moment où son subordonné exige de lui une réponse au problème soulevé. Le second cas est celui où le hiérarchique connaît la nature de l'information diffusée. Cependant, ignorant la position officielle de la direction des RH à ce sujet, il ne sait pas comment répondre concrètement à la question posée par le subordonné ou le délégué syndical de son secteur.

Les deux cas pré-cités aboutissent aux mêmes effets : le sentiment d'une mise en porte à faux de l'encadrement intermédiaire et une représentation toujours négative de la fonction RH.

Dans ce contexte, M. Louis juge opportun d'investir globalement dans le domaine de l'information et de la communication. Suivant cet objectif, il crée une situation organisationnelle peu commune, mais qui est en cohérence avec le contexte spécifique d'Aéro.

***5.1.1.4 Un investissement RH dans le domaine de la communication et de l'information, conséquent mais démunie de VMS.***

La décision du DRH d'investir dans le domaine de l'information et de la communication répond à deux objectifs précis (a) et se concrétise notamment à travers l'association (b) d'un site RH accessible depuis l'intranet du groupe et d'actions de communication plus traditionnelles privilégiant les échanges en face à face. Néanmoins, sur toute la phase 1 malgré un investissement conséquent associé à des objectifs importants, le DRH n'affiche pas clairement ses ambitions stratégiques (c), qui pourraient déstabiliser l'ordre établi.

**(a) Deux objectifs forts autour de la création d'un intranet RH :**

Lors de nos entretiens formels et informels menés auprès des acteurs RH<sup>157</sup>, deux raisons expliquent l'investissement RH dans le domaine de l'information et de la communication et celui des TIC en particulier.

1<sup>er</sup> objectif : redevenir le relais stratégique de la diffusion de l'information pour contrer le pouvoir syndical

L'objectif principal assigné à l'intranet RH est d'être le moyen moderne de la DRH pour redevenir le relais principal de l'information RH. D'une certaine manière, cet objectif s'inscrit dans la troisième idée autorisée présentée par la littérature autour de l'usage d'un intranet RH, à savoir l'optimisation de la transmission de l'information dans l'entreprise. Cependant, cette lutte implicite entre les syndicats et la direction des RH dans la diffusion de l'information rend le contexte d'Aéro particulier.

Ce premier objectif concerne directement M. Paul, directeur des relations sociales, qui doit trouver l'équilibre entre préserver la paix sociale et en même temps permettre au RH de redevenir ce relais stratégique de l'information. Aussi, ce dernier est le premier soutien du DRH à ce sujet. Par ailleurs, la charge de l'intranet RH et plus globalement du système d'information RH (SIRH) lui reviennent (Cf : extrait de l'organigramme de la phase 1).

2<sup>nd</sup> objectif : se doter d'outils en ligne permettant une administration RH automatisée, permettant de réduire peu à peu le réseau délocalisé des agents RH.

Le directeur des relations sociales et le responsable de l'intranet RH nous expliquent qu'il est prévu courant 2002 le second déploiement de la technologie workflow via l'intranet RH, permettant ainsi de « *libérer les agents RH délocalisés des activités RH à faible valeur ajoutés* », de « *responsabiliser les salariés et le management* » et de « *réduire le personnel délocalisé* ».

Leur discours s'apparente pleinement à l'idée autorisée véhiculée autour des gains espérés grâce à l'usage de l'intranet RH.

En réponse à ces deux objectifs, le DRH fait le choix d'investir dans le domaine de l'information et de la communication.

---

<sup>157</sup> Plus précisément, les objectifs RH assignés à la création d'un intranet RH nous ont été expliqués de façon informelle à de nombreuses reprises : lors de deux entretiens d'embauche (le premier avec le responsable de l'intranet RH ; le second avec ce dernier accompagné du directeur des relations sociales) et lors de la première rencontre entre les responsables d'Aéro et les chercheurs en charge de notre encadrement scientifique.

**(b) Un investissement RH relativement conséquent...**

Concrètement l'investissement que réalise le DRH dans le domaine de la communication et de l'information se fait en quatre temps et en concertation étroite avec le directeur des Relations Sociales.

1<sup>er</sup> temps : le recrutement d'un responsable de l'intranet RH.

Début 2000, en concertation avec la direction de la communication en charge du projet Intranet, M. Louis recrute une personne pour s'occuper de la création concrète d'un site RH accessible depuis l'intranet général, nommé « *Espace du Salarié* » et de son alimentation quotidienne. Cette personne, que nous nommerons M. Duclot, effectue une mobilité interne de la direction de la Stratégie vers celle des RH.

M. Duclot a un parcours atypique : ingénieur aéronautique de formation, il commence sa carrière au bureau d'étude. Puis, quelques années après, il obtient une mobilité interne qui le positionne à la direction de la Stratégie. En parallèle de ses activités au sein de cette direction, il est l'un des représentants syndicaux de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT). Ses fonctions syndicales le conduisent à multiplier les contacts avec M. Paul (directeur des Relations Sociales), qui lui propose l'opportunité de la gestion de l'intranet RH. Duclot accepte. Migrant à la direction des RH, il décide de renoncer à ses activités syndicales. Ce succinct détour bibliographique montre que le responsable de l'intranet RH connaît avant tout les modes de fonctionnement des réseaux syndicaux. Par conséquent, ce choix de recrutement est parfaitement cohérent avec le second objectif assigné à l'usage des TIC par les décideurs RH à savoir le DRH et le directeur des Relations Sociales.

2<sup>ème</sup> temps : création d'un service de communication RH.

Quelques mois après le recrutement interne de M. Duclot (milieu 2000), le DRH décide d'intégrer au sein des RH une responsable de la communication RH, Mme Bonilla.

De premier abord, ce choix peut paraître atypique étant donné qu'Aéro possède une direction de la communication. En réalité, ce choix s'explique par le contexte propre à Aéro et par le lien privilégié qui unit M. Tourine (Pdg) et M. Louis (DRH).

Avant sa mobilité interne vers les RH, Mme Bonilla a travaillé au secrétariat général du PDG où elle était en charge de la communication directe de M. Tourine. Elle organisait différents événements du type des « déjeuners-débats » entre le PDG et des hauts cadres de l'entreprise. Ces diverses actions de communication sont un vrai succès, si bien que l'idée d'appliquer la même dynamique de communication pour M. Louis, pourrait être un moyen pour changer

progressivement la mauvaise image dont souffre la DRH et par extension son directeur. Un compromis implicite est établi entre les deux décideurs : Mme Bonilla et son savoir-faire communicationnel sont mis au service du DRH. Tout en encourageant cette mobilité interne vers les RH, le PDG exige néanmoins que Mme Bonilla continue d'assurer quelques unes des actions de communication à succès qu'elle mène pour lui, notamment la gestion des « déjeuners- débats » et l'organisation des vœux du président.

Le lien privilégié entre Tourine et Louis associé aux compétences communicationnelle de Mme Bonilla sont à l'origine de cette singularité organisationnelle à doter la DRH d'un service de communication proprement RH, mais adossant certaines activités *Corporate*.

### 3<sup>ième</sup> temps : l'investissement dans le système d'information des RH (SIRH) à travers le déploiement de la technologie workflow.

A partir du milieu 2001, la DRH investit dans la technologie du workflow pour pouvoir offrir progressivement une logique de guichet RH en ligne. La DRH dispose déjà d'une équipe d'agents RH experts en système d'information, capables surtout de gérer les multiples bases de données utilisées, dont l'interfaçage est très difficile. Le déploiement de la technologie workflow implique un renforcement d'équipe et de moyens. Sans rentrer plus en détail dans ce projet, il est important de souligner que le SIRH, tout comme l'intranet RH, est un sous département de la direction des relations sociales. La responsabilité du SIRH est à la charge de M. Costa <sup>158</sup>.

### 4<sup>ième</sup> temps : le recrutement d'une doctorante en CIFRE sur la question des usages de l'intranet RH (fin 2001)

Comme nous l'avons dit précédemment, l'investissement dans le domaine de la communication et de l'information se solde, fin 2001, par notre recrutement en CIFRE pour suivre l'évolution des usages et permettre d'ajuster le cas échéant les outils suivant les phénomènes observés.

« *Nous comptons sur votre travail pour nous aider à mieux comprendre ce qui se passe chez Aéro* » (Extrait de conversation informelle avec M. Louis - Cahier de recherche 1).

---

<sup>158</sup> Même si M. Duclot et M. Costa sont tous deux rattachés au directeur des Relations Sociales (M. Paul), le responsable du SIRH est considéré comme le bras droit du directeur des Relations Sociales ayant un statut hiérarchique plus élevé. Contrairement à M. Duclot, ce dernier n'a pas renoncé à ses activités syndicales malgré son poste au sein des RH, il demeure un des responsables de la cellule Force Ouvrière (FO) d'Aéro.

**(c)...mais sans une véritable VMS associée.**

D'une façon générale, l'investissement réalisé par le DRH dans le domaine de l'information et de la communication est conséquent : deux recrutements internes et un recrutement externe (CIFRE). A cela s'ajoutent les ressources nécessaires pour le déploiement de la technologie workflow (renforcement provisoire de l'équipe SIRH ; achat de deux systèmes de gestion des bases de données<sup>159</sup> ; supports de communication et d'apprentissage). Néanmoins, il n'y a pas d'affichage clair et de positionnement fort du DRH en matière de TIC sinon les justifications du déploiement de la technologie Workflow. M. Louis se positionne en justifiant ce choix technique comme un moyen d'offrir au salarié un service RH réactif lui permettant également de se responsabiliser.

Néanmoins, les deux raisons évoquées précédemment à savoir le recours des technologies TIC pour réduire les coûts fonctionnels de la DRH et pour lui permettre de redevenir un relais stratégique de l'information face à la pression syndicale demeurent des desseins officieux, car leurs publications pourraient être source de conflits.

Plus précisément, l'affichage clair du premier objectif pourrait remettre en cause la « paix sociale ». Or, le but n'est pas d'aboutir à des conflits ouverts, mais de trouver une solution moderne et surtout discrète pour que la DRH regagne progressivement du terrain par rapport au réseau syndical. Quant au second objectif, un affichage clair de la DRH autour d'éventuelles fermetures de relais délocalisés ne ferait qu'accentuer les mécontentements au sein des RH et de rendre encore plus difficile la coopération entre les activités globales et les activités de terrain.

A l'absence d'une vision claire autour de l'investissement RH en matière de TIC s'ajoute le comportement individuel du DRH vis à vis des TIC, qui laisse supposer un usage relativement timide. Deux faits en attestent : le jugement de sa propre secrétaire et ses demandes d'aide inopinées faites au responsable de l'intranet RH.

Notre proximité géographique avec le bureau du DRH a facilité l'observation passive et la conduite d'entretiens informels. Nous n'avons pas pu interviewer directement M. Louis, très peu accessible, sur ses représentations et son usage de l'intranet RH. En revanche, nous avons échangé à plusieurs reprises avec sa secrétaire<sup>160</sup>. Nous l'avons questionné sur son jugement

---

<sup>159</sup> les deux systèmes de gestion des bases de données sont : Lotus Notes et Lotus Domino. Le premier permet de gérer le flux de messages générés par le workflow. Le second permet d'actualiser les bases de données.

<sup>160</sup> A de multiples occasions, nous avons pu observer le lien de confiance et de complicité qu'il peut y avoir entre une secrétaire et son « chef », surtout quand ces derniers travaillent ensemble depuis de nombreuses années (c'est le cas pour le DRH et sa secrétaire). Cette relation s'apparente à une sorte de couple professionnel, où la secrétaire connaît relativement bien les habitudes de travail de son hiérarchique. De ce fait, son jugement n'est pas à considérer de façon anodine, bien au contraire.



de l'usage qu'a le DRH des technologies de l'information et de la communication, notamment de la messagerie électronique et de site RH lui-même. En désignant un tas d'emails surlignés en couleur et disposés sur son bureau, elle nous répond en ces termes :

*« Le DRH n'utilise pas sa messagerie, c'est moi qui lui gère ses messages. Je les imprime, les classe par ordre d'importance...Je ne pense pas qu'il aille beaucoup sur l'Espace du Salarié »* (Extrait d'entretien informel avec la secrétaire du DRH - Cahier de Recherche n°1).

En réalité, c'est la secrétaire qui quotidiennement imprime et traite les emails du directeur. Aux propos de la secrétaire du DRH, s'ajoutent les visites surprises toujours informelles de M. Louis à M. Duclot pour lui demander de l'aide pour chercher un document sur l'intranet RH.

A plusieurs reprises, après ses visites inopinés du DRH, le responsable de l'intranet RH se confie encore surpris de la nature de la demande faite :

*« C'est pas possible, il ne sait pas que c'est sur l'intranet RH, je lui ai déjà dit »* ou encore *« je ne comprends pas, l'information est sur l'intranet RH depuis une semaine »* (Extraits d'entretien informel avec M. Duclot - Cahier de Recherche n°1).

En résumé, la phase 1 est marquée par l'absence de vision de mobilité stratégique autour des questions d'usage de l'intranet. Toutefois, se notent des intentionnalités stratégiques de la part des décideurs RH autour des outils RH en ligne. Celles-ci ne servent pas de support à un discours clair et publiable, ce qui apparaît comme paradoxal. En effet, M. Tourine appuyé par M. Paul assignent à la création et surtout à l'usage de l'intranet RH des objectifs forts. En réponse à ces desseins et pour changer l'image de la DRH, l'investissement réalisé dans le domaine de l'information et de la communication est assez conséquent : création d'un site RH en ligne, évolution importante du SIRH, création d'un service de communication propre. Cependant, le DRH ne s'appuie pas sur cet investissement pour affirmer ses ambitions, à part la justification de la technologie workflow.

Cette ambiguïté s'explique de deux façons : la première est que les deux objectifs assignés à l'intranet RH ne sont pas réellement communicables, car ils pourraient générer des mécontentements. Etant proche de son départ en retraite, l'objectif du DRH n'est pas là. La seconde explication réside dans le positionnement individuel du DRH vis à vis des TIC. En effet, celui-ci laisse penser que sa connaissance et son usage des outils technologiques du web soient relativement limités dans la sphère professionnelle.

Comment peut-on qualifier la sphère de la conception de l'intranet RH sur cette phase 1, qui s'étend de la fin 2001 au début 2003 ?

## **5.2 La conception de l'intranet RH marquée par une dépendance technique vis à vis d'autres directions et une difficulté d'exister au sein des RH.**

Afin de comprendre la sphère de la conception, nous commencerons par réaliser un état des lieux du contenu de *l'Espace du Salarié* (5.2.1) tel qu'il est dans la phase 1. Cette description de l'outil a pour objet de clarifier les modalités d'accès, le type de rubriques offertes et la nature de l'information proposée. Dans un second temps, nous rentrerons plus précisément dans le périmètre de conception de l'outil à partir de l'identification des différents acteurs prescripteurs de la conception (5.2.2) de l'intranet.

### **5.2.1 Le contenu de l'Espace du Salarié.**

Comme nous l'avons dit précédemment l'Intranet d'Aéro est créé en 2000. Il est considéré comme un moyen de communication parmi d'autres (journaux, événementiels...). Aussi, sa gestion est confiée à la direction de la Communication, plus précisément au département "Multimédia". Fin 2001, l'intranet général d'Aéro se compose d'une agrégation de sites, dont celui des RH, nommé "*l'Espace du Salarié*".

#### ***5.2.1.1 Les procédures d'accès à l'intranet Aéro***

L'accès à l'intranet Aéro est conditionné par la possession d'un ordinateur individuel ou partagé. Cette première condition conduit à un accès différencié, selon qu'on se trouve dans des secteurs de fabrication et de montage ou dans des secteurs d'activités tertiaires et administratives. Dans les secteurs de production et de montage, le bureau et bien souvent l'ordinateur, sont des éléments partagés entre plusieurs responsables, alors que dans d'autres secteurs d'activités, même si deux individus se divisent un bureau chacun dispose d'un ordinateur, car l'usage de celui-ci est indispensable à l'exercice de l'activité quotidienne de l'individu<sup>161</sup>.

---

<sup>161</sup> Afin de remédier à cette semi-fracture numérique, la DRH lancera un projet de création de « bornes interactives » devant être placées dans les ateliers donnant un accès facile et sécurisé à l'Espace du Salarié aux « compagnons » d'Aéro (salariés des ateliers).

Pour accéder concrètement à l'intranet du groupe Aéro, l'utilisateur doit ouvrir une session en s'identifiant grâce à son login et à son mot de passe. Ces derniers sont fournis par les services informatiques, qui donnent au salarié l'accès au réseau interne en lui créant un compte informatique. Après avoir ouvert une session, l'utilisateur arrive sur la page d'accueil de l'Intranet Aéro<sup>162</sup>. Pour atteindre « *l'Espace du Salarié* », l'utilisateur doit choisir le site français<sup>163</sup>. Différentes rubriques lui sont proposés dont « *l'Espace du Salarié* », la « *Communication* », l'« *Informatique* », « *Informations Pratiques* » [...]. Une fois que l'utilisateur a cliqué sur *l'Espace du Salarié*, de nouvelles rubriques apparaissent.

### 5.2.1.2 Les composantes de l'Espace du Salarié

Pendant cette première phase, l'« Espace du Salarié » se compose d'une dizaine de rubriques : Gestion des temps ; Nouveautés ; Réglementaire ; Relations Sociales ; Règlements intérieurs ; Accords Société et Avenants ; Panneau Affichage Direction ; Formulaire Pratiques ; Mobilité Aéro ; Formation. Globalement, l'ensemble des informations disponibles sur « *l'Espace du Salarié* » renseignent sur la vie sociale de l'entreprise.

#### « Gestion des temps ».

Chez Aéro, les salariés utilisent des badges pour attester de leur temps de travail. Différentes bornes existent : certaines permettent le badgeage lui-même, d'autres renseignent le salarié sur son temps de travail, sur ses heures de flexibilité, sur ses jours de congés restant et à venir. Le salarié peut également consulter ces informations directement en se connectant sur le site RH. Celle-ci est concrètement une extraction du système de gestion des bases de données d'Aéro<sup>164</sup>, précisant l'état de la situation de la veille.

---

<sup>162</sup> Trois possibilités de navigation s'offrent à lui : soit l'utilisateur clique sur le lien « *Groupe Aéro* », qui le dirige vers le site du groupe en langue anglaise ; soit il clique sur le lien composé par les deux noms des sites français, qui le conduit vers le site français de l'intranet Aéro, en langue française. La troisième voie possible est de cliquer sur le nom des deux sites allemands, donnant accès au volet allemand de l'intranet. Le salarié lambda peut accéder à l'ensemble de ces sites, du moment où il a accès au réseau interne. La seule barrière, à ce stade, reste linguistique.

<sup>163</sup> Dans le haut de la page écran, un bandeau déroulant est visible annonçant les nouveautés. En cliquant sur celui-ci, l'utilisateur arrive directement sur la page HTML contenant l'information nouvelle grâce à un hypertexte<sup>163</sup>. Pour faire apparaître une information via ce bandeau déroulant, il faut soumettre une demande au responsable informatique (de la direction des systèmes d'information) en charge de la mise en production. Une fois la demande validée, il met à jour le bandeau déroulant

<sup>164</sup> Dans le cas d'Aéro, le SGBD utilisé est un outil IBM appelé HR-ACCESS. Depuis 2000, HR ACCESS est expérimenté chez Aéro. Sa mise en production est prévue pour janvier 2002. D'une façon générale, cet outil permet de traiter la paie et l'administration du personnel. Son environnement sous Windows permet une ergonomie plus moderne. Sa particularité réside dans une manipulation plus souple de la structure organisationnelle de l'entreprise.

### « Nouveautés ».

Cette seconde rubrique informe les salariés des derniers événements<sup>165</sup> au sein d'Aéro (le tableau 11). Deux services distincts sont offerts à l'utilisateur. Le premier est de repérer rapidement quelle est la dernière nouveauté mise en ligne. Le second est d'avoir une vision chronologique de la vie de l'entreprise et de pouvoir, sans trop de difficulté, revenir sur une information antérieure. C'est le début d'une fonction d'archivage.

Date	Sujet
05/07/2002	<a href="#">Permanence des secrétariats de direction (juillet/ août)</a>
26/06/2002	<a href="#">Compte-rendu de la réunion ordinaire du comité d'entreprise CE du 25/06/02</a>
19/06/2002	<a href="#">Première réunion sur le temps de travail des cadres</a>
13/06/2002	<a href="#">Minima Non Cadre Année 2002</a>

Tableau.11 : La rubrique « Nouveautés », entre la fin juin et le début juillet 2002.

### « Réglementaire ».

La rubrique « Réglementaire » informe l'utilisateur des normes salariales liées à la rémunération des différents statuts. L'utilisateur peut consulter ces informations en ouvrant un fichier PDF.

### « Relations Sociales ».

Le volet « Relations Sociales » renseigne l'utilisateur sur le bilan social d'Aéro, les flashes sur les négociations en cours, les résultats des élections professionnelles et les différents compte-rendus des multiples comités (comité d'entreprise -CE- c'est-à-dire le comité de représentation des salariés de l'établissement, ou encore le comité central d'entreprise (CCE), qui regroupe les représentants des différents sites français et le comité d'entreprise européen -CEE- réunissant les représentants syndicaux des sites français et allemand, sans aucun membre de la direction).

### « Règlements Intérieurs ».

<sup>165</sup> Chaque titre répertorié est un lien hypertexte, donnant un accès direct à la page HTML où le détail de l'information est présenté.

Les règlements régissant la vie interne des différents établissements sont accessibles en ligne via la rubrique « Règlements Intérieurs ».

#### « Accord Société et Avenants ».

L'onglet « Accord Société et Avenants » informe l'utilisateur des accords sociaux en vigueur, tout en lui permettant d'accéder à des documents plus anciens, mais qui demeurent importants. Par exemple, on peut citer les accords et les avenants sur la réduction du temps de travail (passage aux 35 heures).

#### « Panneau Affichage Direction ».

Cette rubrique de « *l'Espace du Salarié* » est un repère pour le salarié lambda. Les panneaux d'affichage de direction existent physiquement, ils sont disséminés sur l'ensemble du site. C'est sur ces panneaux que la direction des RH affiche les informations légales et réglementaires de la société. Les concepteurs de l'intranet RH se sont appuyés sur cet outil réel, bien ancré dans les routines des salariés pour reproduire son contenu en ligne en y ajoutant d'autres informations inédites comme les permanences des secrétaires de direction, les horaires des navettes reliant l'usine à l'aéroport...etc.

#### « Formulaires Pratiques ».

Le volet « Formulaires Pratiques » s'apparente à un self-service de documents administratifs. Il permet à l'utilisateur d'accéder à un certain nombre de demandes administratives : fiche d'entretien individuel, fiche de description de poste, fiche de poste, demande de mobilité interne, demande de formation individuelle, demande de stage étudiants, emplois d'été, bulletin d'adhésion au plan d'épargne Groupe. L'utilisateur se voit proposer une version PDF (non modifiable) et une version Word, lui permettant de remplir sa demande.

#### « Service Emploi-Mobilité » .

Des informations directes concernant l'état du marché interne d'Aéro sont publiées dans la rubrique « Service Emploi-Mobilité ». Plus précisément, l'utilisateur peut rechercher les offres de postes disponibles via la « *liste des postes récents* » ou la « *liste de postes par filière* ». En parallèle, il est proposé à l'utilisateur d'étendre ses recherches au marché interne de second ordre en cliquant sur « mobilité externe ». Cela donne accès aux offres d'emploi disponibles dans les autres sites du groupe Aéro, mais également dans ses filiales.

### « Formation »

Accessible également à tous les visiteurs du site RH, un catalogue des formations est présenté.

Suivant la typologie des intranets RH établie par Laval et Alii (2002), *l'Espace du Salarié* de la phase 1 correspond au premier stade de développement, c'est-à-dire qu'il correspond à la typologie des *Intranets Corporate*, principalement axés sur la communication interne, avec un site particulier pour les Informations RH. On est alors dans une logique purement informationnelle. La nature des contenus informationnels qu'offre l'espace du salarié incite à envisager quatre types d'informations : Information pratique ; Information de positionnement social ; Information de repérage temporelle ; Information de requête administrative.

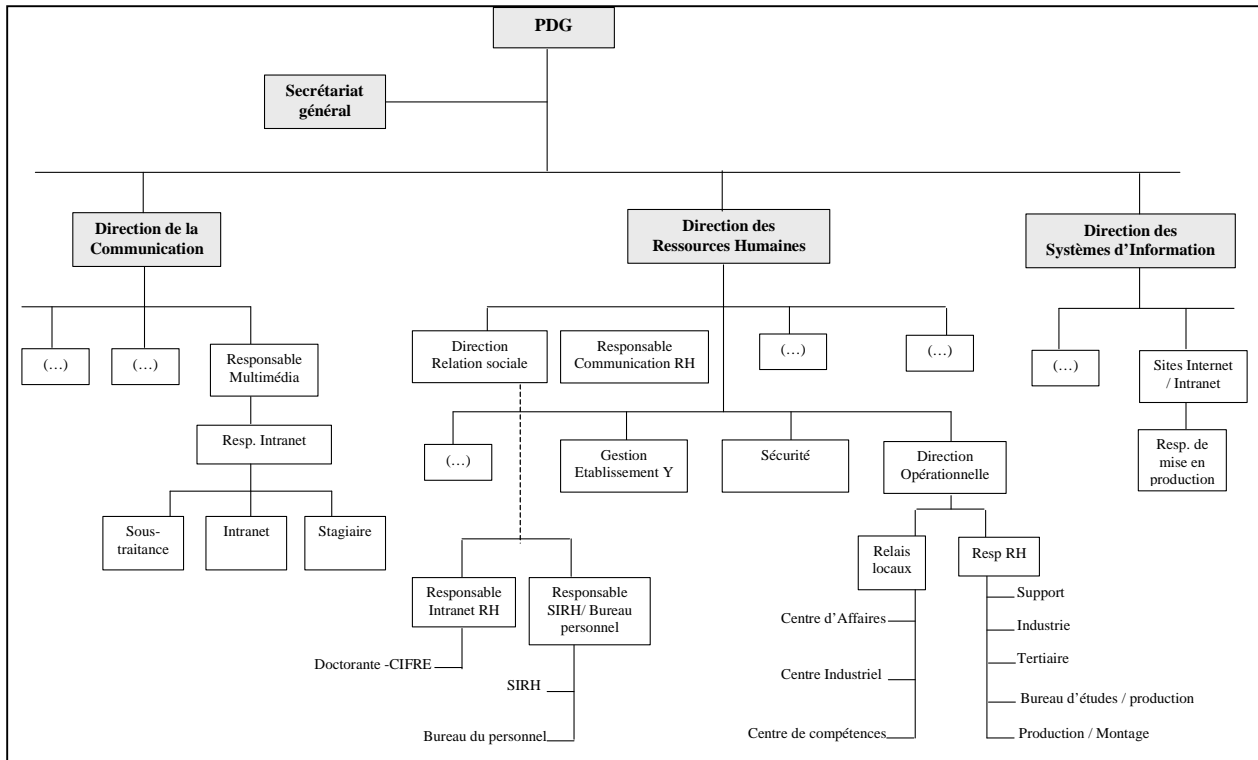
Cet état des lieux renvoie à la question de la production de l'information et de ses modes de diffusion. Ceci conduit à nous interroger plus précisément sur le périmètre de conception de *l'Espace du Salarié*.

## 5.2.2 Le périmètre de conception de l'Espace du Salarié

Afin de caractériser la dynamique de coopération entre les différents concepteurs, nous utiliserons la grille de lecture proposée par Hatchuel. Après avoir identifié les différents acteurs concernés directement par l'intranet RH, nous définirons la sphère de la conception de cette phase 1 à partir des dimensions suivantes : « l'ensemble des prescriptions réciproques », « la modélisation des objectifs de gestion et de validation par le prescripteur initial », « l'espace d'exploration et de recherche entre les concepteurs » et la « zone d'usage ».

### 5.2.2.1 Les acteurs directement concernés par le processus de conception de l'intranet RH.

La figure proposée ci-dessous présente un organigramme partiel, dont l'objet est de mettre en scène uniquement les directions et les individus inclus dans le processus de conception de « l'Espace du Salarié ». Celui-ci touche différents acteurs suivant des degrés différents. Ces derniers sont répartis dans trois directions clefs : (a) celle des Ressources Humaines (DRH), (b) celle de la Communication (DC) et enfin (c) la direction des Systèmes d'Information (DSI).



**figure 29.** *Le triptyque entre direction de la communication, des RH et des systèmes d'information autour de la conception de l'intranet RH*

### (a) Au sein de la direction des ressources humaines (DRH)

Deux types d'acteurs au sein de la DRH interviennent dans la création et l'évolution de l'intranet RH : les concepteurs-prescripteurs et les prescripteurs de contenu à mettre en ligne.

- Les **concepteurs-prescripteurs** se définissent essentiellement par leur travail quotidien ou régulier de création sur l'outil technologique en réponse bien souvent aux prescriptions d'autres (nous reviendrons sur ce point plus loin). Ils peuvent endosser le rôle de prescripteurs par moment, d'où la double appellation.

Le concepteur –principal de l'intranet RH est **la personne en charge de l'intranet RH**, c'est-à-dire M. Duclot. Affilié hiérarchiquement à la direction des relations sociales, il est en charge de l'alimentation de « l'Espace du Salarié ». Même s'il est un bon utilisateur des technologies du web, son activité de conception est limitée par des compétences informatiques très sommaires. Faute de maîtriser les langages informatiques de base (JAVA...), il a construit « l'Espace du Salarié » uniquement à l'aide des créateurs de

pages HTML (de type Dreamweaver)<sup>166</sup>. En d'autres termes, l'intranet RH est purement informationnel. Aucune base de données spécifique est construite par M. Duclot. Sa création de contenu informationnel repose soit sur un remodelage de documents RH pré-existant (version papier) pour leur donner une forme web (lisible sur écran) soit sur son propre jugement sur la pertinence de diffuser telle information, soit en fonction des différentes prescriptions formulées par les autres acteurs.

Le concepteur secondaire de l'intranet RH est **la responsable de la communication RH**. Il faut reconnaître que Mme Bonilla est l'une des premières fournisseuses de contenu informationnel. Elle ne manipule pas les logiciels créateurs de pages web. Ses activités de communication la conduisent à réaliser des plaquettes de communication autour de projets RH phares. Ces supports de communication sont, alors, des sources d'information privilégiées par M. Duclot, qui peut s'en re-saisir après en avoir modifié la forme. Il faut également noter que ce rôle de concepteur secondaire de l'intranet RH est informel et lié surtout à la proximité de ces deux individus et leur volonté à construire un réseau d'information et de communication RH cohérent.

- **Les prescripteurs de contenu informationnel** sont essentiellement **le directeur des Relations Sociales** (M. Paul), le hiérarchique direct de M. Duclot et **les autres directions RH**. En effet, les autres départements composant la direction des RH peuvent intervenir dans le processus de re-conception de l'intranet RH soit en tant que prescripteur direct à travers une commande de création d'une information à mettre en ligne ; soit en tant qu'experts thématiques sur des questions relatives à leurs activités, où la prescription va passer par le fait de guider le responsable de l'intranet RH dans sa conception de contenu.

#### **(b) Au sein de la direction de la communication (DC)**

Le département « multimédia » affilié à la direction de la communication a la paternité du projet Intranet puisqu'il est en charge des différents vecteurs de communication du groupe. L'équipe en charge de la gestion de l'intranet générale d'Aéro est composée de deux personnes : sa responsable, Mme Dupont, et son assistant. A ces personnes, s'ajoute la présence récurrente de divers stagiaires. D'une façon générale, cette équipe est prescripteur-concepteur concernant l'intranet RH. En effet de premier abord, on peut penser que Mme

---

<sup>166</sup> Comme nous l'avons précisé plus haut, si M. Duclot est en charge de l'intranet RH, c'est parce qu'il est enclin à l'usage des TIC, mais c'est surtout en raison de sa bonne connaissance du fonctionnement des réseaux syndicaux. Le fait de confier la gestion d'un intranet RH informationnel à une personne non experte en informatique est, là encore, une référence directe aux idées véhiculées par la littérature managériale sur l'impact des TIC, notamment celle de la démocratisation de l'outil, renforçant l'espérance de gains facilement accessibles.



Dupont en tant que responsable de l'intranet est le prescripteur initial du processus de conception des différents sites composant l'intranet. Nous verrons que ce n'est pas réellement le cas pour *l'Espace du Salarié*. A cela s'ajoutent les compétences techniques de celle-ci et de son assistant, qui sans véritablement être des experts en informatique sont capables d'intervenir techniquement dans le processus de conception.

**(c) Au sein de la direction des systèmes d'information (DSI)**

La direction des systèmes d'information est en charge de la dimension technique, c'est-à-dire de la gestion des bases de données d'Aéro et de la gestion et de la maintenance des serveurs qui hébergent l'intranet d'Aéro. Celle-ci comporte différentes sous directions, que nous ne développerons pas ici. Au sein de cette direction, notre intérêt se porte M. Marillo, responsable de la mise en production des informations que lui fournissent l'ensemble des coordinateurs en charge d'alimenter le site Intranet.

**5.2.2.2 L'ensemble des rapports de prescription entre les différents acteurs.**

Cinq rapports de prescriptions se notent entre les différents acteurs. Symbolisé sur notre organigramme à l'aide de flèches, nous allons les détailler un à un.

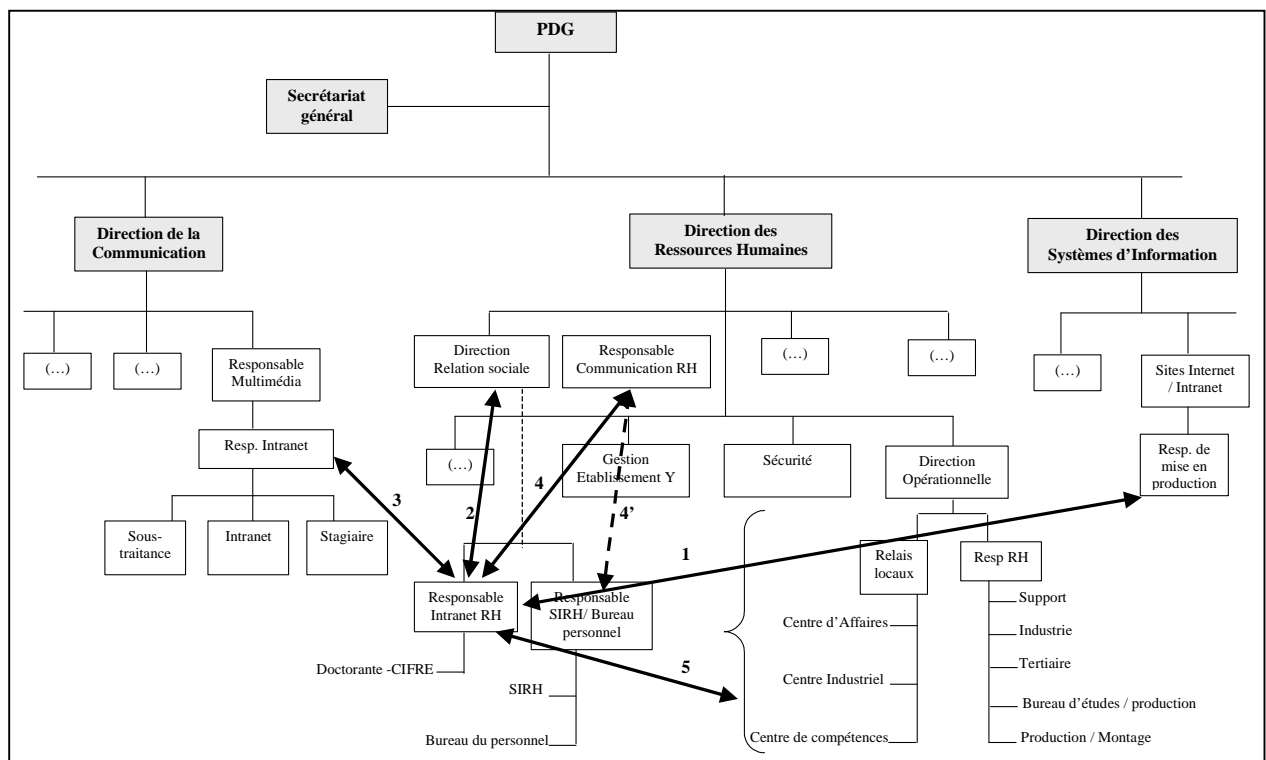


figure 30. Les rapports de prescription entre concepteurs-prescripteurs de la phase 1

Rapports de prescription entre le responsable de la mise en production<sup>167</sup> (DSI) et le responsable de l'intranet RH (DRH) (flèche 1)

Comme nous l'avons dit précédemment, les compétences informatiques du responsable de l'intranet sont sommaires. Aussi, il dépend techniquement de l'informatique. Concrètement, M. Duclot n'est autorisé qu'à manipuler le serveur test de l'intranet d'Aéro, que nous nommerons « *papillon* ». En d'autres termes, toutes les modifications ou les nouvelles créations qu'il réalise doivent être validées par la personne en charge à la DSI de la mise en production

Cette validation est seulement technique. La personne de la DSI ne va pas vérifier si la nouvelle information en ligne a été soigneusement validée par les hiérarchiques RH. son intérêt se porte plus particulièrement sur les nouvelles rubriques créés. L'«Espace du Salarié» comporte beaucoup de pages HTML. Aussi, l'informaticien craint un conflit entre certaines données qui aboutissent à la saturation du serveur, provoquant un arrêt du serveur<sup>168</sup>. Ceci rend alors impossible usage de l'intranet comme de l'internet. Par ailleurs, c'est également le responsable de la mise en production de la DSI qui valide la bonne application de la charte graphique éditée par la direction de la communication.

M. Duclot ne peut qu'accepter ce processus de validation mis en place par la direction des systèmes d'Information. La seule contrepartie demandée par le responsable de l'intranet RH, qui peut s'apparenter à une prescription réciproque, est que cette validation et cette mise en production de l'information se fassent assez rapidement, surtout quand il y a une concurrence ouverte entre les RH et le vecteur syndical autour de la diffusion d'une information. A plusieurs reprises, le directeur des Relations Sociales donne à M. Duclot une information RH sensible, pas encore diffusée (comme le résultat d'une négociation ou bien ceux d'une élection) en lui disant de la mettre en ligne directement sur l'Espace du Salarié. Sauf que celle-ci ne dépend pas seulement de la réactivité du responsable de l'intranet RH, mais également de la disponibilité de M. Marillo.

En d'autres termes, M. Duclot peut être confronté au phénomène de file d'attente. Même si Duclot souhaite inverser ce rapport de prescription. Dans les faits, ce sont bien les informaticiens qui décident. En effet, à plusieurs reprises comme le délais de vérification du responsable de la mise en production dépassait les 24H, alors M. Duclot s'est insurgé contre

---

<sup>167</sup> la mise en production est une expression en système d'information qui signifie l'action de basculer des données qu'un serveur test au serveur officiel supportant l'intranet.

<sup>168</sup> D'une façon générale, le fait que M. Duclot a construit l'Espace du Salarié grâce à créateur de pages web gêne M. Marillo. La méfiance de ce dernier s'explique par le fait que les logiciels génèrent une programmation, qui n'est pas vérifiée par M. Duclot, car il ne maîtrise pas les langages informatiques. Des erreurs, des commandes non nécessaires peuvent encombrer le réseau.

la DSI en disant que « *ce sont nous* [sous-entendu les RH] *les clients et que* [le responsable de la mise en production] *doit prendre en compte ça* ».

Rapports de prescription entre le directeur des Relations Sociales et le responsable de l'intranet RH (flèche 2) :

Le rapport de prescription entre ces deux individus est basé sur leur lien hiérarchique, puisque M. Paul est le responsable direct de M. Duclot. Néanmoins, le cas particulier du travail de conception que M. Duclot effectue autour des TIC fait qu'il y a bien souvent un débat offert entre eux et un effort mutuel pour trouver des compromis. A plusieurs reprises, M. Paul passe des demandes à M. Duclot, qui ne sont pas techniquement possibles. Une fois ces difficultés techniques explicitées, ils essayent de trouver de nouvelles solutions.

Rapports de prescription entre la responsable de l'Intranet d'Aéro (DC) et le responsable de l'Espace du Salarié (DRH) (flèche 3) :

Entre Mme Dupont et M. Duclot, il n'y a aucun lien hiérarchique. Comme nous l'avons précisé plus haut, la responsable de l'intranet d'Aéro a plus un rôle de facilitateur entre les différents relais qui alimentent le site que de chef de projet. En d'autres termes, le rapport de prescriptions entre ces deux individus est basé au départ sur une envie commune de faire évoluer l'intranet d'Aéro et les usages que les salariés lui réservent. Selon M. Duclot, le problème est qu'il n'y a pas de compatibilité possible entre leurs prescriptions réciproques dans le sens où elle ne tient pas à informer les personnes. Les réunions de travail autour de l'intranet sont très rares. Faute d'échanges réguliers et de connaissances des contraintes que chacun a, le dialogue est très difficile. Chacun travaille de son côté.

Rapports de prescription entre la responsable de la communication RH et le responsable de l'intranet RH (DRH) (flèche 4) :

Il y a un rapport de prescriptions réciproques entre ces deux individus. Chacun d'eux connaît ses propres compétences et celles de l'autre : Mme Bonilla est la première à dire qu'elle ne sait pas très bien se servir des TIC ; M. Duclot reconnaît le savoir communicationnel de sa collègue et n'hésite pas à suivre ses conseils après un débat avec elle. D'une façon formelle, ils travaillent ensemble sur la réalisation de « Flash RH ». Ce support est dans un premier temps avant tout un support papier édité et distribué. Puis, dans un second temps, M. Duclot et Mme Bonilla trouvent une formule du « Flash RH » différente pour la mettre en ligne. Le travail de conception de contenu informationnel revient essentiellement à Mme Bonilla, qui

est alors en interface avec des clients RH internes (par exemple M. Costa lui demande de faire un flash RH sur le déploiement du workflow). Le travail de remodelage de l'information pour sa version web reste le domaine de M. Duclot, en accord avec sa collègue. Cet accord sur la forme de l'information fait l'objet de discussion entre les deux individus.

#### Rapports de prescription entre les autres départements RH (DRH) et le responsable de l'intranet RH (DRH) (flèche 5) :

Les autres départements RH peuvent demander à M. Duclot de mettre en ligne une information. Ils deviennent alors prescripteurs de contenu informationnel. Un travail en commun se met en place pour élaborer l'information à mettre en ligne : soit ce travail se fonde sur une version papier déjà existante qu'il faut actualiser et enrichir ; soit la demande porte sur la création d'une nouvelle information. Nous remarquons que le plus difficile dans cette dynamique de coopération est finalement le processus de validation. Bien souvent, les agents RH demandeurs doivent faire valider par leur propre hiérarchie l'information nouvelle créée avant de confirmer officiellement à M. Duclot la mise en ligne de l'information.

#### ***5.2.2.3 « La modélisation des objectifs de gestion et de validation par le prescripteur initial ».***

Cette dimension d'analyse conduit à s'interroger sur la question fondamentale de « qui est le prescripteur initial de l'intranet RH d'Aéro ». A ce sujet précis, on se rend compte qu'il existe un flou et celui-ci a des conséquences.

#### Les décideurs d'Aéro : des prescripteurs peu directifs avec des objectifs de gestion et de validation non communicables (pour le DRH)

Dans la partie consacrée à la vision des décideurs autour des TIC, il apparaît que l'intranet comme les sites RH n'est pas au centre d'une vision stratégique bien affichée du Pdg. Quant au DRH, il a des raisons stratégiques d'investir dans le domaine de l'information et de la communication, mais étant peu publiables celles-ci n'aboutissent pas à l'affichage d'une vision claire et forte. En d'autres termes, les décideurs d'Aéro sont des prescripteurs initiaux peu directifs. Seul le secrétaire général s'interroge sur le coût du déploiement de la technologie workflow et demande à M. Costa ses estimations de retour sur investissement avant de valider le projet.

Les tentatives de la responsable de l'intranet d'Aéro pour s'affirmer comme le prescripteur initial de l'intranet RH :

Appuyée par le directeur de la communication, Mme Dupont parvient progressivement à intéresser le secrétaire général d'Aéro et d'obtenir de lui un budget pour la refonte de l'intranet. Elle affiche alors des objectifs de gestion forts. Tout d'abord, elle envisage d'externaliser la gestion technique de l'intranet. Pour cela, elle rédige un appel d'offre et l'envoi à M. Duclot pour information. Puis, elle lance la procédure. Suivant cet objectif, elle veut une solution toute faite avec des rubriques déjà créés où le seul travail à faire serait la conception du contenu informationnel. Par conséquent, elle affiche clairement son intention de récupérer l'Espace du Salarié pour le re-crée. Elle justifie cela en affirmant que l'Espace du Salarié ne doit pas dépendre des RH, mais de la communication et que de surcroît il n'évolue pas réellement.

Cet affichage des objectifs de gestion et de validation concernant l'Espace du Salarié par Mme Dupont supportée par sa hiérarchie, conduit à un conflit ouvert avec M. Duclot<sup>169</sup>.

Les tentatives de la responsable de la communication RH pour devenir le prescripteur initial de l'intranet RH

Le fait que la direction de la communication supporte le projet de refonte de l'intranet de Mme Dupont auprès du secrétaire général d'Aéro (qui est également un décideur important d'Aéro) n'est pas anodin. Cela est une réaction à l'investissement global des RH dans le domaine de l'information et de la communication. Comme nous l'avons précisé précédemment, le savoir faire communicationnel de Mme Bonilla est reconnue par le PDG et le DRH (deux décideurs importants d'Aéro). Son autonomie progressive au sein des RH associée aux succès des activités qu'elle mène, inquiète la direction de la Communication qui la considère comme une concurrence. Il faut ajouter que la direction de la Communication n'a pas une bonne image en ce qui concerne la communication interne. Aussi, l'idée de pouvoir récupérer Mme Bonilla et sa bonne presse serait un moyen pour changer cela.

---

<sup>169</sup> Suite à la présentation du plan d'action de Mme Dupont devant le secrétaire général autour de la refonte de l'intranet, M. Costa (responsable du SIRH) reçoit un email de ce dernier lui demandant de s'expliquer sur deux points. Le premier concerne les justificatifs des nouveautés mises en ligne sur l'Espace du Salarié (qu'est-ce qui a été fait ces derniers mois justifiant l'emploi d'un cadre à temps plein ?). Le second porte sur les modes de coopération entre les RH et la communication autour des TIC. M. Costa en informe M. Duclot et lui demande de réagir à cet email. Le responsable de l'Espace du Salarié répond : « *Dupont travaille en solo...elle ne transmet aucune information.. Par conséquent, toute cette polémique n'est pas mon problème* ». A cela, le responsable du SIRH lui rétorque : « *...du moment où [le secrétaire général] me pose la question directement à moi, cela devient mon problème* » (Cahier de Recherche n°1).

Quant à Mme Bonilla, elle a bien perçue les intentions de la DC et tente de se défendre en formulant ses propres objectifs de gestion et de validation autour de l'intranet RH. En effet, elle tente de convaincre le DRH de faire évoluer son service, c'est-à-dire de le faire passer de la « Communication RH » vers la « Communication Interne ». Suivant cette logique, elle le pousse également à récupérer l'intranet d'Aéro, qui permettrait de se doter de moyens de communication. Suivant ses objectifs, M. Duclot et elle seraient les deux prescripteurs de l'intranet RH.

#### Les réponses du responsable de l'intranet RH pour éviter que Mme Dupont soit le prescripteur initial de l'intranet RH

M. Duclot a également des objectifs propres de gestion et de validation concernant l'intranet RH. Son objectif principal est de conserver la gestion de l'intranet RH au sein des RH, car il considère que Mme Dupont n'est pas explicite sur un certain nombre de points (le nombre d'experts qui alimente le site Intranet). D'une façon concrète, il considère que le prescripteur initial de l'intranet RH est son hiérarchique c'est-à-dire M. Paul le directeur des Relations Sociales. Il supporte les objectifs affichés par Mme Bonilla. En effet, il pense que sa volonté à faire évoluer son service associé à l'écoute qu'elle peut avoir auprès du DRH et du PDG sont des atouts pour espérer conserver la gestion de l'Espace du Salarié au sein des RH.

#### *5.2.2.4 « L'espace d'exploration et de recherche entre les concepteurs »*

Sur cette phase 1, on peut dire que l'espace d'exploration et de recherche entre les concepteurs existe, mais il n'inclus pas la totalité des concepteurs.

#### Entre la DC et la DRH : un espace d'exploration et de recherche purement institutionnel et surtout contre-productif

Il y a une tentative de création d'espace officiel entre les différents concepteurs en scène à savoir M. Duclot, Mme Bonilla, Mme Dupont. Suivant l'idée d'initialiser un travail en collaboration entre la direction de la communication et celle des RH, pour désamorcer les conflits individuels, deux réunions sont organisées. C'est également l'occasion de parvenir à conjuguer deux projets d'enquêtes sur l'intranet : celle que Mme Dupont a confié à un stagiaire et celle que M. Duclot et Mme Bonilla nous ont commandé<sup>170</sup>. Comme nous venons de le souligner précédemment, les tensions existant entre les différents individus font que les

---

<sup>170</sup> Nous reviendrons plus en détail sur cette enquête dans la sous partie suivante consacrée aux usages.

rare moments de réunions, les seuls espaces d'exploration et de recherche possibles, ne sont pas du tout productifs. Le stagiaire de Mme Dupont présente un projet de questionnaire à interviewer les directeurs d'Aéro et les 45 experts alimentant l'intranet général. Les critiques de la part de Mme Bonilla et de M. Duclot concernant le fond et la forme du questionnaire donne le ton de la réunion, qui n'a rien d'un espace d'exploration et de recherche.

*« Vos questions sont trop fermées, elles ne permettent pas de comprendre ce que la personne pense vraiment de l'intranet et quels sont ses besoins ? ...vous lui donnez la réponse dans l'intitulé de la question...à quoi cela va vous servir ?.. vous ne pourrez rien en tirer !!...je pense qu'il y a un gros travail de reformulation des questions ...en plus il y a des fautes d'orthographe et des phrases bizarres...on ne comprend pas ! on ne peut pas laisser passer ça»* (Extraits des propos tenus par Mme Bonilla en réaction à la maquette de questionnaire soumis à la discussion par la responsable de l'intranet d'Aéro et son stagiaire – début 2002-Cahier de recherche n°2).

#### Entre les responsables de la communication RH et de l'intranet RH : un espace permanent, fécond, informel

Il existe un véritable espace d'exploration et de recherche autour de l'évolution concrète de l'intranet RH, qui est permanent et totalement informel. Il a lieu au sein du bureau que se partagent M. Duclot et Mme Bonilla. En effet, occuper le même espace de travail fait que chacun connaît les activités de l'autre. A de multiples occasions<sup>171</sup>, nous avons pu observer les interactions permanentes entre ces deux acteurs (élaboration commune de nouvelles rubriques ; réflexion sur le design de l'Espace du Salarié ; création commune de contenu informationnel à mettre en ligne...).

##### 5.2.2.5 «La zone d'usage »

La zone d'usage renvoie à l'idée d'intégrer dans le processus de conception les utilisateurs finaux de l'outil technologique. Sur cette phase 1, celle-ci est inexistante aussi bien au niveau de l'intranet RH qu'au niveau de l'intranet général d'Aéro. Cela ne signifie pas que les concepteurs ne se posent pas la question de la prise en compte de l'utilisateur. Bien au contraire, car comme nous l'avons précisé dans l'onglet précédent, une tentative de travail en collaboration autour de projets d'enquêtes est un des seuls essais de travail en commun entre le responsable de l'intranet RH et la responsable de l'intranet

---

<sup>171</sup> Nous rappelons au lecteur que nous partagions également ce même bureau.

Sur la phase 1, la seule évolution majeure que connaît l'intranet RH est le déploiement progressif de la technologie workflow, offrant au salarié la possibilité de faire des requêtes en ligne. Or ces nouvelles fonctionnalités sont accessibles depuis l'Espace du Salarié, sauf qu'elles sont totalement déconnectées d'un point de vue conceptuel du site RH lui-même. Les évolutions concrètes apportées par M. Duclot, portent sur la conception du contenu informationnel RH : nouvelles rubriques, une mise à jour constantes des informations.

Les difficultés de M. Duclot à faire évoluer plus rapidement l'Espace du Salarié s'expliquent d'une part par son manque de moyens (notamment la faiblesse de ses compétences techniques accentuant sa dépendance vis à vis de la DSI) et d'autre part par le fait que l'intranet global d'Aéro soit géré par la direction de communication. La gestion de projet assez floue de Mme Dupont, associée au caractère atypique d'avoir doté la DRH d'une cellule communication fait qu'il est difficile de savoir qui est le prescripteur initial de l'intranet RH. Cette difficulté induit des rapports de prescriptions entre acteurs non réciproques et surtout peu compatibles. L'espace d'exploration et de recherche autour de la conception de l'Espace du Salarié existe, mais il est surtout informel et n'inclut pas l'ensemble des concepteurs concernés. Quant à la zone d'usage, elle n'existe pas réellement. Par conséquent, l'utilisateur ne peut pas y être invité.

A ce contexte difficile de conception, s'ajoute à partir de la fin 2002 l'annonce du double départ en retraite du DRH et du PDG. Tout ceci paralyse encore davantage la conception de l'Espace du Salarié qui devient un enjeu stratégique entre la direction de la communication et celle des RH. En effet, la question de la pérennité de l'investissement RH dans le domaine de l'information et de la communication est posée implicitement. Le déploiement de la technologie workflow n'est pas remis en question, mais l'existence d'un service de communication RH peut l'être.

Dans ce contexte tendu, la question des utilisateurs de l'intranet RH et de leurs usages devient une priorité pour l'ensemble des concepteurs<sup>172</sup>. Cela peut être une façon de prouver que l'intranet RH a une importance, qu'il répond à un besoin et surtout qu'il suscite des attentes fortes. Aussi ces éléments peuvent être des réponses concrètes aux jeux d'acteurs et induire des changements.

---

<sup>172</sup> Des projets d'enquêtes concurrents sur l'intranet sont menés par la DC et la DRH.



### **5.3 Les usages de l'intranet RH par le Management Intermédiaire : l'émergence de figures d'utilisateurs**

La VMS des décideurs autour de l'investissement dans les TIC est très partielle et peu claire. A cela, s'ajoute un processus de conception dans le cas de l'intranet RH marqué par des liens de dépendance technique et organisationnel. Dans ce contexte, les responsables de l'Espace du Salarié et de la communication RH sont en quête de légitimité. Suivant cette idée, la question des utilisateurs de l'intranet est un enjeu stratégique entre la direction des RH et la direction de la Communication, qui sont rentrées implicitement en concurrence dans le domaine de l'information et de la communication. La commande que M. Duclot et Mme Bonilla nous confie, est la réalisation de l'enquête sur les utilisateurs de l'intranet RH.

Nous reviendrons plus précisément sur notre construction de cette enquête destinée *in fine* à comprendre l'usage que le Management Intermédiaire réserve à l'Espace du Salarié (5.1.3.1). Quant aux résultats de cette enquête, ils seront présentés en deux temps : les grandes tendances (5.1.3.2) et l'émergence de figures d'utilisateurs (5.1.3.3).

#### **5.3.1 La construction de l'enquête**

Le besoin de légitimité des services RH conduit à donner à la réalisation de cette enquête un poids démesuré. Nous montrerons cela à partir des choix des cibles de départ à interviewer, des objectifs assignés, des axes de questionnement retenus. Face aux ambitions affichées de l'enquête, le DRH préfère une approche plus discrète, ce qui conduit à redimensionner l'étude, en abandonnant l'idée d'interviewer l'ensemble des salariés. A ce re-design forcé, s'ajoute un démarrage freiné par un lourd processus de validation au sein même de la direction des RH.

##### ***5.3.1.1 Les objectifs de l'enquête et les axes de questionnements.***

L'enquête a pour dessein d'établir un état des lieux des usages de l'intranet RH après plus d'une année d'existence. Etant donnée qu'aucun audit sur ces questions a été réalisé depuis l'implémentation des technologies web chez Aéro, la réalisation d'un bilan à un temps (t) pourrait servir de point de repère des usages et des services proposés. Trois grands objectifs

sont assignés à cette enquête, en parfaite cohérence avec les objectifs que chaque acteur attribue à l'outil technologique<sup>173</sup>.

1. Réaliser un état des lieux des usages et les perceptions de l'ensemble des salariés d'Aéro concernant les services RH dans le domaine de l'information et de la communication (Espace du Salarié et actions de communication face à face).
2. Identifier les attentes pour bâtir une diffusion de l'information pertinente adaptée et des outils adéquats.
3. Enrichir la dynamique RH de nouvelles pistes d'amélioration.

Ces objectifs portent sur l'investissement global que la DRH a fait dans le domaine de l'information et de la communication, c'est-à-dire autant sur les outils RH en ligne, à savoir le site de l'Espace du Salarié, dont M. Duclot a la charge, que sur les actions de communication menées par Mme Bonilla. Le fait que celle-ci s'interroge sur l'état de la diffusion de l'information en général chez Aéro répond à ses ambitions de transformation de son service (passage de la « communication RH » vers la « communication interne »).

En accord avec les objectifs de Mme Bonilla et notre question de recherche, nous avons construit l'enquête à partir des trois grands domaines d'interrogations suivantes.

Le premier permet de comprendre comment l'individu se représente le domaine de l'information et de la communication, plus précisément les outils mis en place par la DRH et en quels termes.

Le second volet de questionnement gravite autour de l'usage des outils proposés par la DRH. Celui-ci est appréhendé à partir de questions basées sur le niveau d'utilité, de jugement d'utilité et positionnement.

Le dernier point nous oriente vers les attentes<sup>174</sup> de l'individu vis à vis de l'évolution potentielle des outils questionnés.

---

<sup>173</sup> Cela nous renvoie à la partie précédente où nous avons montré que chaque acteur concerné par le processus de conception de l'intranet RH a des objectifs.

<sup>174</sup> Nous distinguons à ce sujet la notion d'« attente » de celle de « besoin » : la première étant explicitée par l'individu lui-même, alors que le « besoin » peut transparaître du discours de celui-ci sans que l'individu l'est vraiment identifié.

### **5.3.1.2 Le choix négocié de la cible : de l'ensemble des salariés d'Aéro au Management Intermédiaire (MI)**

La cible de l'enquête a fait l'objet de négociation. En effet, au départ l'audit devait porter sur l'ensemble des salariés d'Aéro, pas seulement sur le Management Intermédiaire. Suivant ce premier objectif, deux méthodologies d'enquête ont été envisagés : la première consistait à construire un questionnaire en ligne via l'intranet d'Aéro pour toucher le plus grand nombre de salariés ; la seconde correspondait à la conduite d'entretiens semi-directifs fondée sur un guide d'entretien pour appréhender la population managériale.

En réponse à cette demande, nous avons construit un guide d'entretien composé de différents volets suivant le profil (volets destinés uniquement au salarié et d'autres pour le managérial : cf annexes). Nous avons également construit une maquette de questionnaire en ligne destinée à l'enquête des usages des salariés grâce à l'utilisation de créateur de pages web (Cf annexe : travail préliminaire sur l'enquête). Avec l'appui des informaticiens de la DSI, nous étions en train de bâtir une base de données capable de supporter le questionnaire en ligne. Cependant, deux faits conduisent à l'annulation du projet de questionnaire en ligne. Le premier est le recul de M. Louis (DRH) sur ces questions. En effet, la mise en ligne d'un questionnaire par la direction des RH sur l'usage de l'Espace du Salarié aurait affirmé avec force la volonté RH de se positionner dans le domaine de la communication et de l'information. Après avoir hésité, M. Louis demande de privilégier une approche plus discrète (entretiens uniquement). Le second fait est la concurrence directe avec le projet d'enquête mené par la DC. En parallèle, Mme Dupont lance également une enquête sur l'usage global de l'intranet d'Aéro pour appuyer son projet de refonte (pas seulement l'Espace du Salarié). Ces deux éléments combinés ont conduit à l'abandon du questionnaire en ligne et par conséquent à une impossibilité de combiner une approche quantitative et qualitative.

L'abandon du projet de questionnaire en ligne destiné à comprendre l'usage des salariés de l'Espace du Salarié pousse progressivement les responsables RH à renoncer à interroger cette population. Par conséquent, la focale est placée uniquement sur le management intermédiaire.

Rappelons que la littérature managériale présente le management intermédiaire comme un acteur important pour la fonction RH pour trois raisons<sup>175</sup> : il est à la fois l'utilisateur à satisfaire, l'impacté de l'évolution des services RH et le médiateur dans l'usage des TIC.

---

<sup>175</sup> Cf : Chapitre 4, partie 3.

### 5.3.1.3 La construction de l'échantillon à interviewer :

Il est important de souligner que la population managériale chez Aéro est importante. En effet, elle représente un groupe de plus de 1 000 personnes pour le seul site étudié (le siège social). Nous englobons dans cette population les cadres supérieurs et moyens mais également les profils de chefs d'équipe, qui n'ont pas forcément le statut cadre mais qui assument quotidiennement un rôle de gestion d'équipes.

Par conséquent, nous avons établi trois sous-groupes : les managers d'un département (soit un encadrement d'environ 200 personnes) que nous avons regroupé sous l'appellation : managers de niveau 1 ; puis les managers d'un sous-département (soit l'encadrement d'environ 50 personnes) : managers de niveau 2 et les responsables d'équipe (encadrement d'environ 10 personnes) : managers de niveau 3.

Nous souhaitons appréhender l'ensemble des secteurs d'activités d'Aéro, soit treize secteurs distincts<sup>176</sup>.

D'une façon générale, la question de la représentativité de notre échantillon se pose. En raison de la taille de la population managériale et du nombre significatif de secteurs d'activités, des choix s'imposent.

Afin d'avoir un échantillon relativement représentatif de la population managériale, nous avons déterminé le total d'entretiens à réaliser par secteur en fonction du nombre de salariés du secteur. Ceci conduit à appliquer un ratio 1/100<sup>ième</sup>. Cette logique a conduit à un total de 53 entretiens pour le seul site du siège social.

Au nombre d'effectifs par secteur, un second critère s'ajoute : la configuration de la chaîne hiérarchique suivant les secteurs d'activités. En effet, les managers de niveau 3 « chefs d'équipe », que nous souhaitons intégrer dans notre enquête en raison de leur activité d'encadrement même s'ils ne sont pas cadres, se trouvent essentiellement dans les secteurs de production ou d'assemblage. Dans les autres secteurs, le niveau d'encadrement minimum est celui de chef de service, correspondant à la catégorie de manager niveau 2.

La figure ci-dessous présente l'ensemble des interviewés en fonction de leur secteur d'activité et de leur niveau d'encadrement (niveaux 1, 2 ou 3).

---

<sup>176</sup> Ces treize secteurs sont : Finance-Contrôle de gestion / Bureau d'étude / Ventes et Marketing / Service-Client / Aéronefs commercialisés / Industrie / Aéronefs Gouvernementaux / Qualité / Filiales / Stratégie / Essai en vol / Achat / Système d'information.

Secteurs clefs d'Aéro	Nombre total d'Interviews	Manager de Niveau 1	Manager de Niveau 2	Manager de Niveau 3
Finance et Contrôle de gestion	5		5	
Bureau d'étude	10	3	7	
Ventes et Marketing	2	1	1	
Service Client	6	4	2	
Aéronefs Commercialisés	10	1	8	1
Industrie	11	1	3	7
Aéronefs Gouvernementaux	1		1	
Qualité	1	1		
Filiale	1	1		
Stratégie	1	1		
Essai en vol	1	1		
Achat	2		2	
Système Informatique	2	2		
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>8</b>

figure 31. Profil des 53 managers interviewés pour l'enquête des usages (phase 1)

Nous avons sélectionné des individus suivant leur positionnement dans les organigrammes officiels disponibles pour chaque direction. Nous les avons contacté par téléphone pour savoir s'ils correspondaient à nos critères de sélection (niveau d'encadrement) et pour obtenir un rendez-vous.

N'apparaissant pas forcément sur les organigrammes, le cas des managers de niveau 3 a demandé plus d'investigations. Sur ce point, l'appui des agents RH délocalisés dans les secteurs visés a été nécessaire (essentiellement pour les secteurs de production). Grâce à leurs fines connaissances du terrain, plusieurs noms de personnes nous ont été fournis.

Au final, nous avons menés 53 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30, supportés par un guide dont les différents questionnements ont déjà été évoqués. Nous n'avons pas été autorisé à enregistrer les interviews menées<sup>177</sup>.

Le démarrage de l'enquête a été long en raison de l'attente des validations officielles de notre projet d'enquête .

<sup>177</sup> Pour plus de détails sur les différentes méthodes de recueil de données utilisées, nous renvoyons le lecteur à la première sous section du chapitre 4.

#### 5.3.1.4 Un processus de validation de l'enquête relativement lourd.

Nous avons construit un premier dossier de validation de notre enquête comprenant : notre guide d'entretien comprenant au départ près de 40 questions, accompagné d'une fiche associant la question et l'élément recherché (Cf : annexe). Quatre validations ont été réalisées<sup>178</sup>, demandant à chaque fois l'intégration de modifications. Au processus officiel de validation, se greffe une démarche plus officielle. En effet, on nous a demandé de tester notre capacité à mener des entretiens semi-directifs suivant le guide d'entretien établi auprès du management RH. Cette phase de test s'apparente plus à un processus de validation implicite et à une volonté de publicité à l'interne des RH.

En réponse à cette injonction, nous avons mené 10 entretiens test auprès des différents managers RH, mais nous ne les avons pas intégré aux résultats<sup>179</sup>. D'une façon générale, cette phase de test nous a fait prendre conscience de la longueur de notre guide d'entretien, ce qui a permis de le réduire avant nos premiers interviews auprès du management intermédiaire (20 questions).

L'enquête commanditée par M. Duclot et par Mme Bonilla auprès du Management Intermédiaire ne se borne pas uniquement à la compréhension de l'utilisation de l'Espace du Salarié. Celle-ci tente de saisir l'usage de l'intranet RH à travers la compréhension générale de la façon dont le Management Intermédiaire reçoit, recherche et diffuse les informations auprès de ses équipes.

Nous opérerons un tri<sup>180</sup> parmi l'ensemble des données recueillies afin de présenter les résultats proprement axés sur l'usage de l'intranet RH et des attentes qu'il suscite. Cette présentation se fera en deux temps. En premier lieu, l'usage de l'Espace du Salarié sera présenté à partir des grandes tendances obtenues à partir de l'encodage des réponses et de leur comptage. En second lieu, nous présenterons l'analyse plus transversale, basée sur la grille d'analyse proposée par Orlikowski (2000). Celle-ci conduit à l'émergence de cinq utilisateurs-types de l'intranet RH parmi le Management Intermédiaire.

---

<sup>178</sup> Les quatre validations sont celles de Mme Bonilla, de M. Duclot et celles de leurs hiérarchiques respectifs à savoir M. Louis (directeur des Ressources Humaines) et M. Paul (directeur des Relations Sociales).

<sup>179</sup> De par notre proximité avec les responsables de la communication RH et de l'Espace du Salarié, commanditaires RH de l'enquête, un biais évident paraissait. De plus, les managers RH à interviewer nous ont été imposés.

<sup>180</sup> Cela signifie que nous nous concentrerons sur une dizaine de questions.

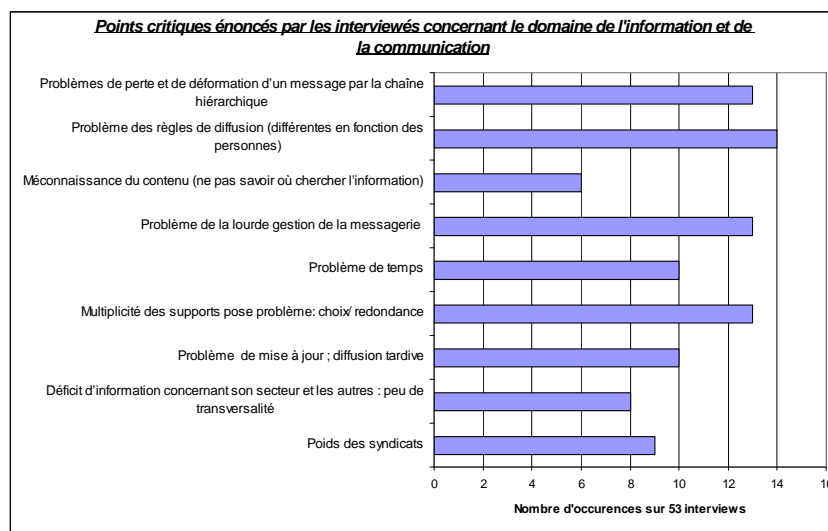
### 5.3.2 Les grandes tendances

Les résultats suivants sont falsifiables grâce aux dossiers de données<sup>181</sup> élaborés grâce à l'encodage des verbatims. Les grandes tendances des résultats seront présentées en fonction des thèmes suivants : le domaine de l'information et de la communication décrit par le Management Intermédiaire (MI); l'intranet RH (espace du Salarié) à travers la perception générale, niveaux d'utilisation, positionnement et jugement d'utilité du MI ; les grandes attentes exprimées.

#### 5.3.2.1 Le domaine de l'information et de la communication vu par le Management Intermédiaire

Il apparaît important de replacer la question de l'usage de l'intranet RH, en tant que vecteur d'information, dans un contexte plus large. C'est pourquoi nous débutons la présentation des résultats par la façon dont le MI caractérise la diffusion de l'information au sein d'Aéro. A la question « *Pouvez-vous choisir deux ou trois adjectifs pour qualifier la diffusion actuelle de l'information ?* », les items principaux qui ressortent sont : une diffusion de l'information à la fois dense, mais souvent partielle et surtout non normée.

A la question « *Y-a-t-il des obstacles à surmonter pour être au courant d'une information ? quels sont-ils ?* », la lecture attentive de l'ensemble des réponses a permis de recenser les neuf items, présentés dans le tableau (12).



**Tableau.12 Le domaine de l'information et de la communication vu par le MI (enquête 2002)**

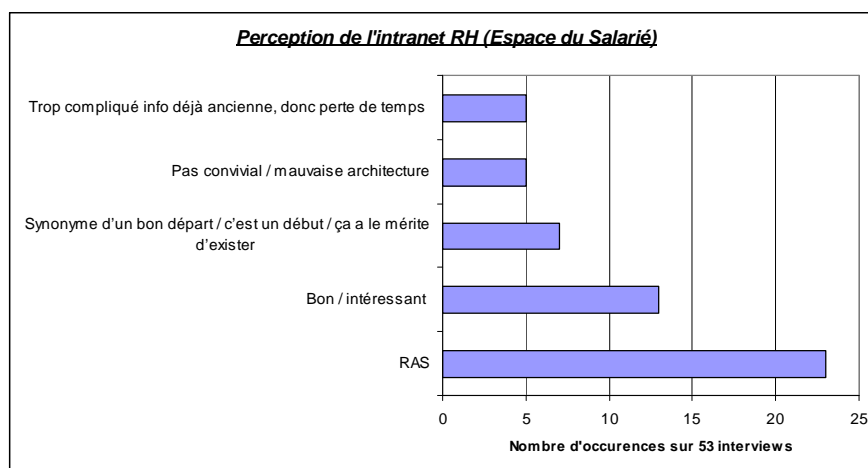
<sup>181</sup> Se référer au chapitre 4.

Tous secteurs confondus, des problèmes concernant la diffusion de l'information au sein d'Aéro sont soulevés. L'item, le plus récurrent<sup>182</sup>, porte sur les différences de règles de diffusion de l'information en fonction des personnes. A cela, s'ajoutent les problèmes de perte et de déformation d'un message par la chaîne hiérarchique, la lourde gestion de la messagerie électronique et la multiplicité des supports (risque de redondance). Plus loin, on trouve le problème du temps à consacrer à ce domaine et celui des mises à jour des informations.

D'une façon générale, on peut dire que la diffusion de l'information au sein d'Aéro paraît difficile en raison de problèmes évoqués. Qu'en est-il de l'Espace du Salarié ?

### 5.3.2.2 L'Espace du Salarié : perception générale, niveaux d'utilisation, positionnement et jugement d'utilité.

Les données présentées ont été collectées à partir des questions suivantes : « *Quel est votre opinion de l'Espace du Salarié (force / faiblesse) ?* » ; « *Est-ce que vous l'utilisez ?* ». La perception générale de l'Espace du Salarié est marquée essentiellement par le manque d'intérêt général du MI. L'item le plus récurrent (tableau 13) est « *Rien à Signaler* » (RAS), même si un item important est « *bon / intéressant* ». Des points négatifs apparaissent également : « *trop compliqué* », « *mauvaise architecture/ pas convivial* ».

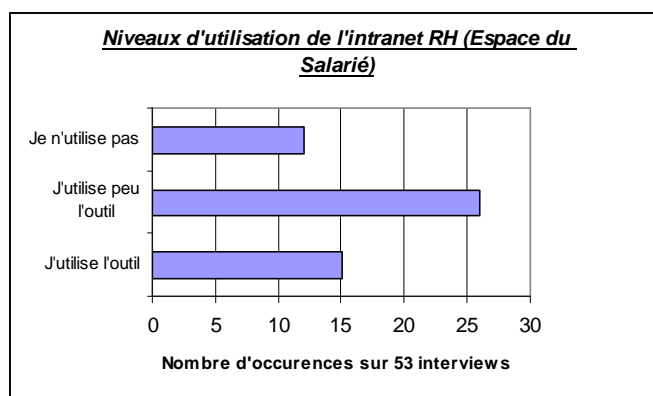


**Tableau.13 Perception de l'Espace du Salarié par le MI (enquête 2002)**

<sup>182</sup> L'item le plus récurrent signifie celui dont l'occurrence est la plus répétée (suivant le simple comptage tous secteurs confondus).



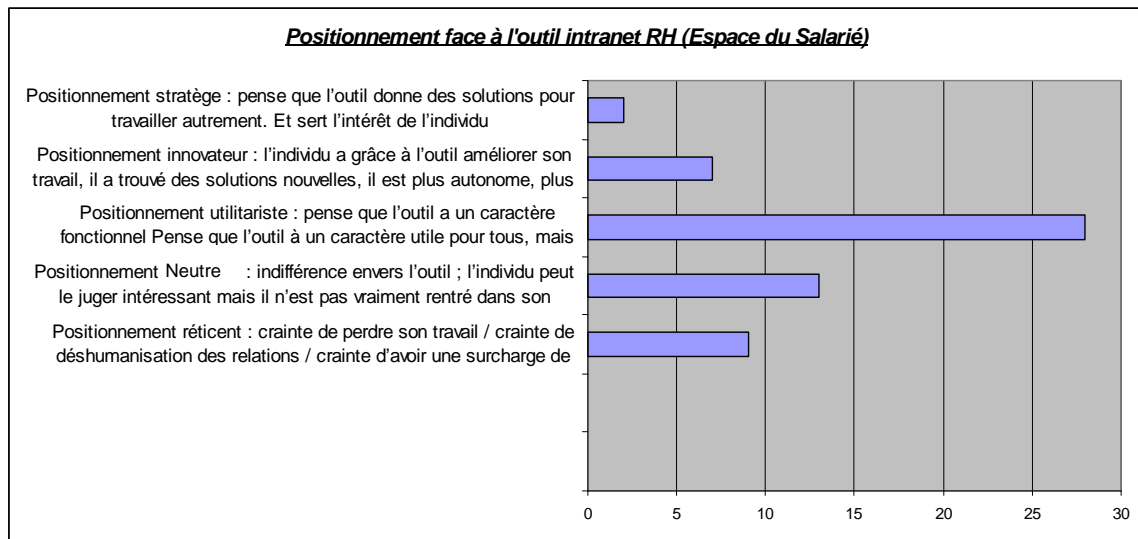
Les données sur le niveau d'utilisation de l'Espace du Salarié (tableau 14) confirment en partie le manque d'intérêt des managers pour cet outil. L'item le plus récurrent est « *j'utilise peu l'outil* ». Cependant, si on cumule les items « *je n'utilise pas ou peu l'outil* », cela laisse penser que l'Espace du Salarié n'est pas un outil très utilisé. Certains managers disent utiliser l'outil, puisque l'item « *j'utilise l'outil* » a une occurrence de 15.



**Tableau.14 Niveaux d'utilisation de l'Espace du Salarié par le MI (enquête 2002)**

Basée sur la grille de lecture de (d) Iribarne et Tchobanian (2001)<sup>183</sup>, nous avons rattaché les discours des managers à un positionnement général vis à vis de l'outil en ligne l'Espace du Salarié. Le positionnement majoritaire est « *utilitariste* », ce qui signifie que les managers pensent que l'outil a un caractère fonctionnel et utile, mais comme celui-ci n'est pas vraiment rentré dans leurs habitudes de travail, ils demeurent en attente de ce que va leur apporter le système (tableau 15).

<sup>183</sup> Cf Chapitre 1 section 1.2.2.1. Les "**réticents**" éprouvent une "certaine méfiance à l'égard d'une modernité qui n'est pas forcément synonyme de progrès social ou, plus simplement, d'efficacité du travail". Les "**utilitaristes**" voient les TIC comme des outils. Selon les auteurs, leur forme de l'appropriation "consiste à ne pas se projeter sur des usages sophistiqués de l'outil (...) ou à limiter l'usage de l'outil aux fonctionnalités les plus proches de l'activité quotidienne". Ces individus s'approprient les TIC dans la mesure où elles leur permettent "d'accroître l'efficacité de leur activité professionnelle quotidienne". Ils restent en attente du système. Les "**innovateurs**" sont "impliqués dans certaines mutations entraînées par le développement de la société de l'information. Ils transposent dans l'univers professionnel une attitude très ouverte vis-à-vis des nouvelles technologies, qu'ils ont développée de longue date dans un contexte privé"<sup>183</sup>. Les "**stratèges**" sont « ceux qui s'impliquent dans le monde des TIC non par passion mais par calcul ». Utiliser les NTIC rentre dans leur stratégie et jeux d'acteurs : un moyen pour parvenir à leurs fins. A la grille proposée par les auteurs, nous avons rajouté la catégorie des « Neutre » qui a émané du terrain. Les **neutres** se situent entre les réticents et les utilisateurs. Ils considèrent l'outil RH comme pouvant être intéressant, mais ne faisant pas vraiment partie de leur environnement de travail. Les neutres ont une utilisation ponctuelle de l'outil Intranet RH.



**Tableau.15** Positionnement général du MI vis à vis de l'Espace du Salarié (enquête 2002).

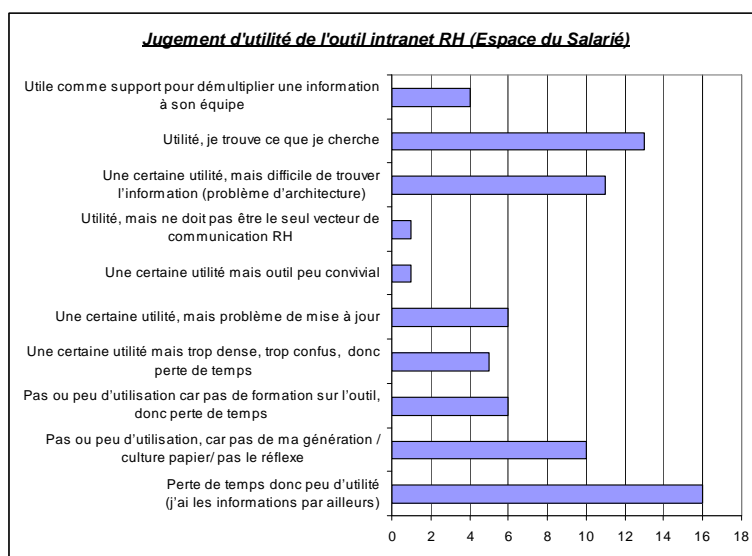
Le tableau (16) suivant permet de déterminer un positionnement vis à vis de l'Espace du Salarié en fonction du secteur de l'interviewé. Au niveau du secteur, on travaille sur un nombre d'entretiens précis, ce qui permet d'obtenir un positionnement plus nuancé, avec une tendance majeure et une minoritaire

Il ressort de ce tableau que le secteur de l'industrie est celui dont le positionnement des managers est le moins favorable à l'Espace du Salarié.

Différents secteurs	Positionnement / Espace du salarié
Finance / Contrôle G	<u>Majoritaire</u> : utilitariste
Bureau d'étude	<u>Majoritaire</u> : utilitariste <u>Minoritaire</u> : réticent
Ventes et Marketing	<u>Majoritaire</u> : neutre/ utilitariste
Service Client	<u>Majoritaire</u> : utilitariste <u>Minoritaire</u> : innovateur
Hélicoptères Commercialisés	<u>Majoritaire</u> : neutre <u>Minoritaire</u> : utilitariste
Industrie	<u>Majoritaire</u> : neutre <u>Minoritaire</u> : réticent
Hélicoptères Gouvernementaux	<u>Majoritaire</u> : neutre / utilitariste
Qualité	<u>Majoritaire</u> : neutre / utilitariste
Filiale	<u>Majoritaire</u> : innovateur
Stratégie	<u>Majoritaire</u> : utilitariste
Essai en vol	<u>Majoritaire</u> : utilitariste
Achat	<u>Majoritaire</u> : neutre / utilitariste
Système Informatique	<u>Majoritaire</u> : neutre / utilitariste

**Tableau.16** Positionnement sectoriel vis à vis de l'Espace du Salarié (enquête 2002)

Quant au jugement d'utilité que le MI porte à l'Espace du Salarié (tableau 17), il est marqué par 10 items. Celui-ci traduit l'ambivalence que l'outil RH en ligne suscite au sein de cette population. D'un côté, on note des items relativement négatifs tels que « *perte de temps donc peu d'utilité, j'ai les informations par ailleurs* », « *pas ou peu d'utilisation, car pas de ma génération/ culture papier/pas le réflexe* » ou encore « *pas ou peu d'utilisation car pas de formation sur l'outil* ». De l'autre, certains disent que l'Espace du Salarié a une « *utilité* » car ils trouvent ce qu'ils y cherchent, même s'ils soulignent un problème d'architecture.



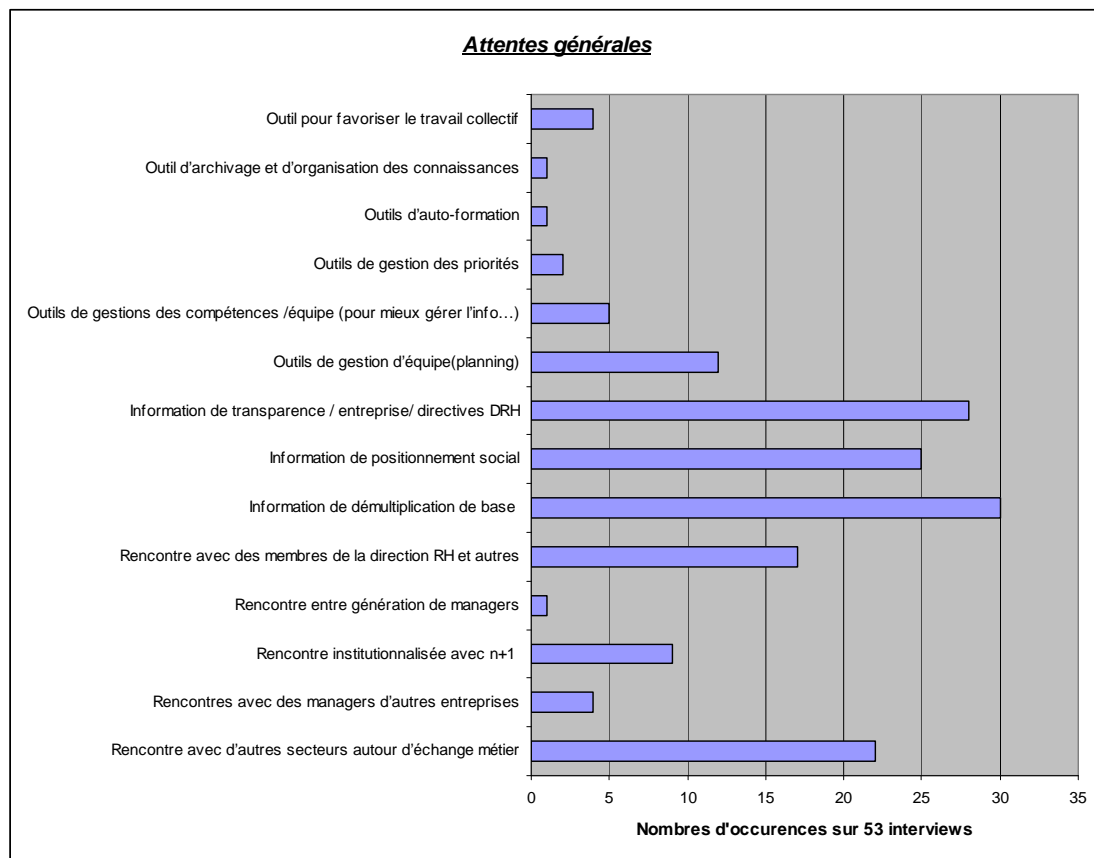
**Tableau.17 Jugement d'utilité de l'Espace du Salarié par le MI (enquête 2002)**

Globalement, la lecture des premiers résultats montre que l'Espace du Salarié n'est pas aussi utilisé que peuvent le penser ses concepteurs. La question suivante est alors de se demander ce que recherche le management intermédiaire.

### 5.3.2.3 Les attentes générales exprimées par le MI en matière d'information

Les différents tableaux suivants concernant les attentes du MI en matière d'information ont été construits à partir des réponses aux quatre questions suivantes : « *quels outils / ou modes organisationnels mettriez-vous en place pour améliorer la diffusion de l'information ?* » ; « *En quoi ces outils ou modes organisationnels répondraient-ils plus justement à vos besoins? Et à ceux des autres?* » ; « *Qu'aimeriez-vous avoir comme type d'information dans l'Espace du Salarié? Qu'est-ce qui vous manque aujourd'hui en terme d'information ?* » ; « *Pouvez-*

vous me dire qu'elles seraient selon vous les trois fonctions premières d'un Espace Manager? ».



**Tableau.18 Les attentes exprimées par le MI (enquête 2002)**

Trois grandes familles d'attentes apparaissent dans le tableau ci –dessus (tableau 18).

La première famille, la plus importante, concerne une demande en terme **d'outils informationnels**. Concrètement, ces derniers correspondent aux trois sous-catégories majoritaires, énumérées suivant leur importance : « *information de démultiplication de base* » ; « *information de transparence* » ; « *information de positionnement social* » :

- La catégorie « information de démultiplication de base » répond aux critiques faites par les managers sur l'absence de règles globales dans la diffusion de l'information, laquelle est très dépendante de la hiérarchie du secteur. Ils veulent recevoir une information sous la forme d'une lettre (image associée) par email. Celle-ci est avant tout synthétique, officielle et contenant des réponses précises sur des « informations chaudes ». Les gains associés sont l'économie de temps (moins de tri à faire), une meilleure clarté et le sentiment d'appartenance à un corps spécifique (management).

- La catégorie « information de transparence » met l'accent sur la transparence vis à vis des métiers, de la technologie; des grandes orientations de l'entreprise, de l'organisation de celle-ci. Dans leurs discours, les managers peuvent envisager d'accéder à ce type d'information sur un espace virtuel spécifique. Ils espèrent que ce type d'information permette un décloisonnement des secteurs et accroisse la connaissance qu'ils ont d'Aéro.
- La catégorie « information de positionnement social » renvoie directement à des attentes fortes dans le domaine RH. Les managers veulent des repères concrets concernant le rapport salaire/âge afin d'identifier la normalité d'une évolution de carrière. Ils demandent également des détails utiles pour l'attribution des primes ou des promotions. Le vecteur support peut être l'intranet RH si un accès sécurisé est garanti. Le gain espéré par les managers est de sortir les RH de leur opacité pour une meilleure gestion de leur équipe.

La seconde famille d'attente, correspond à **des outils d'échanges en face à face**. Ce type d'attente privilégie une transmission de l'information orale, où les relations humaines entre les individus sont prioritaires sur le reste. Elle renvoie concrètement aux items (tableau) : « *Rencontre avec d'autres secteurs autour d'échange métier* », « *avec des managers d'autres entreprises* » [...]. La notion « *échange métier* » symbolise tous les échanges possibles entre individus autour d'un métier commun, ou de la découverte d'un métier spécifique.

La troisième famille d'attente, la moins citée, correspond aux demandes du MI **en matière d'outils de gestion** facilitant le travail d'équipe, la coopération. Elle renvoie aux items du tableau commençant par « outils ». Dans son ensemble, le MI ne désire pas d'outils supplémentaires. Certains peuvent vouloir des outils nouveaux si cela leur fait gagner du temps par rapport au système qu'ils ont eux-mêmes mis en place.

En somme, on remarque que le lien entre les attentes formulées en matière d'information par le MI et leur disponibilité via un outil en ligne n'est pas systématique. C'est seulement le cas pour les informations de positionnement social et de transparence. L'attente principale de la part du MI est de recevoir une information officielle et pertinente par email, qu'ils peuvent démultiplier directement à leur équipe, tout en ayant la garantie d'une primeur informationnelle.

A ces données globales constituant un premier niveau de résultats, nous proposons d'approfondir l'analyse en réintroduisant le concept d'enactment, mis en exergue par Orlikowski (2000).

### 5.3.3 L'émergence de figures d'utilisateurs parmi le Management Intermédiaire aux formes différenciées d'enactment

Le modèle d'analyse proposé par Orlikowski (2000) permet de représenter l'utilisateur dans sa relation avec la technologie. A partir du concept de « *technologie en pratique* » et suivant une méthodologie d'études de cas multi-sites, l'auteur établit différentes formes d'enactment. Centrée sur une étude de cas unique, notre démarche sera relativement similaire (5.3.3.1). En effet, nous nous sommes interrogés sur les formes d'enactment de l'intranet RH par le Management Intermédiaire d'Aéro. Pour ce, nous avons repris la grille d'analyse préconisée par Orlikowski, fondée sur les propriétés structurelles, les modalités et les actions situées et récurrentes des managers intermédiaires d'Aéro à travers leur usage de l'Espace du Salarié. Ceci a permis d'établir différentes formes d'enactment au sein de cette population, correspondant à quatre utilisateurs-types : les « super-techniciens » (5.3.3.2), les « artisans-industriels » (5.3.3.3), « les patrons de chaînes » (5.3.3.4), les « électrons libres » (5.3.3.5).

#### 5.3.3.1 L'enactment de l'Espace du Salarié par le Management Intermédiaire d'Aéro

Dans le cas de l'Espace du Salarié, nous allons clarifier les différentes dimensions : les propriétés structurelles, les actions situées et récurrentes que le MI réalise et enfin les modalités.

Nous distinguons trois ensembles de **propriétés structurelles** :

- L'ensemble structurel de l'Espace du Salarié se caractérise par deux propriétés structurelles : d'une part, cet outil a un rôle de relais de l'information RH. Il est disponible en ligne via l'intranet d'Aéro sans restriction ; d'autre part, il a également un début de rôle administratif grâce à l'accès à des formulaires pratiques, que l'utilisateur peut enregistrer et imprimer.
- L'ensemble structurel d'Aéro renvoie spécifiquement au rapport que le manager intermédiaire entretient avec les différents supports de l'information et de la

communication que l'entreprise est en mesure de lui fournir : presses, panneaux d'affichage, vecteur syndical...

- Le dernier ensemble concerne les propriétés structurelles dominantes dans les différents secteurs d'activités de l'entreprise : le type de structure organisationnelle dans laquelle le manager se situe et la nature du rapport hiérarchique ; le type de contrainte de production ; le rapport que le manager entretient avec la technologie ; le lien fort ou distancé avec le produit fabriqué. Autant d'éléments qui peuvent avoir un effet sur le choix et le mode d'usages de certains supports de l'information et de la communication.

En parallèle des ensembles structurels, Orlikowski insiste sur l'importance des actions que l'utilisateur va répéter à partir de son usage quotidien de l'outil technologique. Dans le cas de l'Espace du Salarié, **les actions situées et récurrentes** renvoient à trois types de pratiques : le fait de naviguer sur des pages web ; le fait de lire sur écran des données et la possibilité d'enregistrer des formulaires pratiques directement sur son ordinateur.

Les **modalités** reliant les actions aux propriétés structurelles sont des « *points de passages par lequel l'interaction entre les deux niveaux est possible. Ils médiatisent l'interaction entre les pratiques et le structurel et mettent en lumière les éléments tangibles des propriétés structurelles, tout autant qu'ils permettent de comprendre les actions* » (Hussenot, 2008 : 245). Dans son modèle d'analyse, Orlikowski définit les modalités à partir de trois éléments : les schèmes d'interprétation, les normes et les moyens (ou facilités). Ces modalités sont à la fois palpables quand il y a usage (dans l'action) et elles sont des repères qui permettent aux acteurs de s'exprimer plus facilement sur leur usage. L'expression des modalités propres au structurel de l'intranet RH (Espace du Salarié) est également un moyen pour saisir l'ensemble des propriétés structurelles énoncées.

- Les **schèmes d'interprétation** énoncés à l'usage de l'Espace du Salarié, sont les perceptions, les interprétations, les idées reçues que les managers intermédiaires ont de la TIC proposée par les RH. Trois types d'interprétations se notent : soit l'Espace du Salarié est considéré comme une source d'information moderne proposée par les RH pour renforcer le rôle stratégique de relais de l'information du management ; soit comme un simple gadget inutile en terme d'information, car d'autres vecteurs performants de l'information existent déjà ; soit comme un outil bureautique amélioré.

- **Les moyens** édictés à l’usage de l’Espace du Salarié, sont les ressources nécessaires permettant de réaliser les actions situées et récurrentes, à savoir la navigation sur les pages web du site RH. Dans le cas présent, ces moyens se définissent essentiellement à travers les conditions d’accès à l’intranet d’Aéro : bureau individuel ou partagé ; ordinateur individuel ou partagé ; l’utilisation d’un compte informatique (compte NT composé d’un login et d’un mot de passe) personnel ou emprunté ; et une navigation facilitée au départ par une formation proposée par Aéro.
- **Les normes** édictées à l’usage de l’Espace du Salarié. Ce sont les procédures d’usages édictées par le Management Intermédiaire. L’utilisation de l’Espace n’étant pas obligatoire, les normes doivent être reliées aux procédures officielles ou considérées comme d’usage pour avoir accès à une information RH dans le contexte précis où se situe le manager interviewé.

La figure suivante (figure 32) résume la grille de lecture utilisée pour élaborer les formes d’enactment.

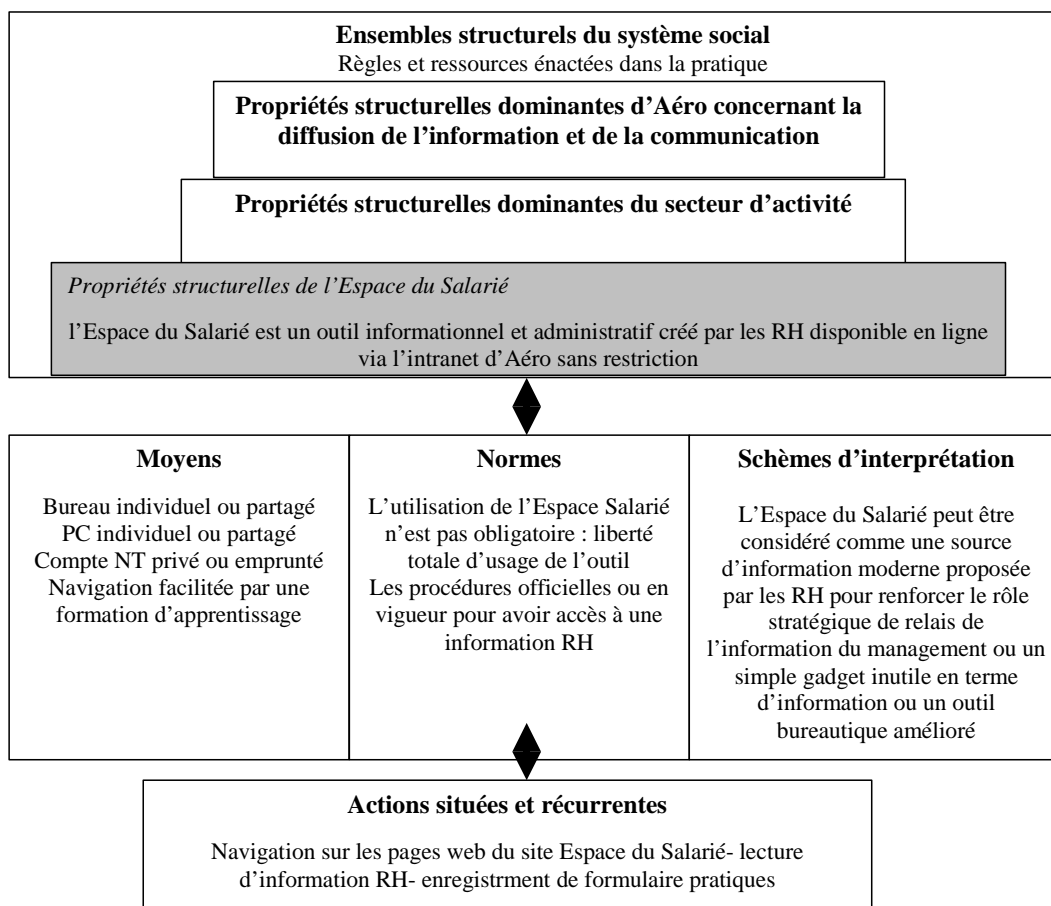


figure 32. Proposition d’une grille de lecture de l’enactment de l’Espace du Salarié par le Management Intermédiaire d’Aéro (enquête 2002)



Dans les lignes suivantes, nous allons appliquer cette grille d'analyse afin de détailler chacun des utilisateurs-types identifiés.

### **5.3.3.2 Les individus ayant des activités de conception : la figure du « super technicien »**

L'ensemble de ces individus mène une activité de recherche, de conception. La nature même de cette activité les pousse à travailler soit seul sur des projets, soit en équipe autour de projets fédérateurs. La majorité des personnes interviewées est sortie d'écoles d'ingénieurs et exerce sa spécialité au sein du bureau d'étude. Cette population d'ingénieurs est habituée à manipuler dans l'exercice de son métier de nombreux outils technologiques, dont la complexité dépasse de loin celle d'un intranet RH (tels que des logiciels de dessin trois dimensions...). De premier abord, on peut penser que cette population très technicienne et très attachée à la technologie, se servirait d'un outil de type intranet RH assez facilement. Or, il semble que contrairement à cette idée reçue, l'usage réservé à cet outil est limité. Au delà du simple usage de l'intranet RH, on se rend compte qu'ils connaissent « l'Espace du salarié » pour y aller régulièrement (1fois / mois). Ils en connaissent les grandes lignes mais non le détail des rubriques.

*« Concernant l'Intranet,...pour moi, c'est un patchwork de sites : chacun y fait son site...le grave problème est de savoir où trouver l'information. Globalement il y a un problème pour trouver l'information...pas de logique de recherche de l'information...y a un problème d'ergonomie. Il n'y a pas de plan, comment tout cela est organisé, on ne sait pas ....il y a des menus, des sous menus, des sous sous menus...tout cela est une perte de temps. Pour l'Espace du Salarié, c'est la même chose »* (Extrait entretien – Manager niveau 2).

Ceci explique que le positionnement majoritaire par rapport à l'outil soit utilitariste avec un pôle « réticent » en mineur.

*Intranet RH ou pas : peut-être suis-je trop vieux, mais je suis de la génération papier, je préfère le papier à l'écran, c'est une question de mémorisation. Pour moi, l'intranet c'est une affaire de temps. je n'ai pas le temps, c'est un luxe, un amusement que je ne peux pas m'offrir d'aller fouiner ce qu'il y a de nouveau dans l'intranet. Quel est le chef de service qui a le temps de l'utiliser?, de fouiner sur l'intranet ?* (Extrait entretien – Manager niveau 2).

Le type d'organisation conduit ces managers à rechercher des informations RH spécifiques. Nous sommes dans le cas d'une organisation de type « bureaucratie professionnelle » au sens de Mintzberg. Une grande partie de la coordination est assurée par la conception. Le rapport hiérarchique reste fort (mécaniste). Le caractère décentralisé de l'organisation conduit à

accroître l'autonomie des individus qui selon les cas s'apparente à un relatif isolement au sein du département de R&D, mais plus largement au sein de l'entreprise (ils déplorent un manque d'informations générales sur les grands projets de l'entreprise, les grandes commandes, les axes stratégiques...). A cet isolement de type structurel s'ajoutent les déviations de la démultiplication de l'information top-down. La majorité des managers interviewés estime que la descente d'information est d'une façon générale hasardeuse, laissée au bon vouloir des supérieurs.

*« Il faut transmettre directement aux chef de service un support tout prêt, soit une petite présentation PowerPoint (soit pour projection si le service a le matériel/ soit comme support direct papier pour le manager lui même) avec les messages essentiels pour éviter la déformation de l'information au fil des niveaux hiérarchiques. ce support envoyé aux managers pour leurs petites réunions hebdomadaires permettrait que tout le monde ait une base complète et juste » (Extrait entretien, chef de département – manager niveau 1).*

A ce sentiment général, s'ajoute le cas particulier des informations proprement RH. L'image de la DRH au moment de l'enquête se résume par le terme « opacité ». Si bien que la majorité des managers disent se trouver dans une position de « porte à faux », quand leurs subordonnés informés par le vecteur syndical, leur posent des questions.

*« Pourquoi les RH ne viennent pas expliquer leur politique ? dans quel sens on va, pourquoi ces choix ? quelle échéance ? concrètement, que veut dire la structure des cadres, quelle est la politique des AIS [augmentation individuel de salaire] ? de la formation ? Cette non communication sur la politique globale est une situation agaçante. conséquence de cela, 99 % des informations que l'on reçoit sur les négociations salariales sont transmises par les tracts syndicaux. Dans le quotidien, les choses se passent comme cela : le chef de département reçoit un tract syndical, il s'interroge sur un point, donc il contacte son [relais local RH]. » (Extrait entretien, chef de service – manager niveau 2).*

Or, au moment de l'enquête, « l'Espace du Salarié » n'avait pas un grain d'information assez fin pour répondre à des questions de GRH d'actualité concernant les salaires, les carrières, l'attribution des primes et des promotions.

*« Pour l'Espace du Salarié, il n'y a rien à signaler, car l'info intéressante on l'a par ailleurs » (Extrait entretien, chef de service – manager niveau 2).*

Ces managers ont le sentiment de n'avoir aucune primauté sur l'information RH. L'Espace du Salarié ne leur offre pas d'informations ciblées management qui pourraient les aider dans l'exercice de leur fonction. Tout ceci conduit à dévaloriser l'utilité de cet «Espace du salarié »

et explique l'usage réservé qu'en fait cette population. On peut dire que la plupart des individus utilisant cet espace le font en tant que salarié, non en tant que manager.

A ces explications associées au contenu informationnel de l'outil, s'ajoutent des questions proprement techniques, telles que les conditions d'accès et la stratégie d'implantation initiale. De par la nature de leur activité, la totalité des managers de cette catégorie ont un ordinateur individuel ou même partagé, leur donnant l'accès à l'intranet général de l'entreprise. Encore faut-il à partir de la page de garde de l'intranet, être capable de naviguer sur ces espaces et accéder à l'onglet «Espace du salarié».

Par conséquent, la seconde condition d'accès réside dans les compétences propres des individus à manipuler ces outils de type internet / intranet. Les concepteurs de l'intranet parlent d'architecture simplifiée, pour une navigation intuitive. Or les résultats de l'enquête semblent les contredire.

Ce dernier point conduit à s'interroger sur les types de formation mis en œuvre par l'entreprise lors de la mise en place de l'intranet général. Il n'y a pas eu de campagne systématique de formation portant sur l'apprentissage de ce nouvel outil. Aussi, les managers disent avoir appris sur le tas ou par « copinage ».

*« [...] Il n'y a pas eu de formation pour l'intranet: On apprend plutôt "par copinage: un tel sait faire quelque chose ou sait aller quelque part sur l'intranet, donc il montre »* (Extrait entretien – Manager niveau 2).

Cette population particulière de managers exerçant une activité de conception se résume par la figure du « **super technicien** ».

*« Mon objectif quotidien lié à mon métier est d'arriver à livrer mes appareils à temps...c'est un travail de longue haleine.... tout le reste n'a que peu d'importance en soit »*

(Extrait entretien – Manager niveau 2).

A quelques exceptions près, le parcours du manager est identique à celui du chef de service et du directeur de recherche : l'individu est rentré comme ingénieur. Cinq à dix ans plus tard, ayant fait les preuves de ses compétences techniques et de ses aptitudes à encadrer, il se voit confier une fonction de management. Or, il n'a pas été formé à la base pour cela. Le temps consacré à son travail de haut expert est progressivement grignoté par ses nouvelles fonctions de coordinateur, qui lui demandent de faire autant de bureaucratie que de social.

Dans ce contexte, le manager reçoit de l'information par de multiples vecteurs (mails, journaux, sites intranet...). Cette sur- information, dont il doit lui-même faire le tri et la diffusion, le conduit progressivement à une lassitude et un désintérêt pour ces outils, qu'il considère *in fine* comme étant de peu d'utilité et synonyme de perte de temps. Quand on demande à ce « super technicien » ce qu'il attend de l'intranet RH, nous ne sommes pas étonnés qu'il réclame une information RH définitivement ciblée management, répondant à des questions quotidiennes autant sur les procédures RH (quoi faire dans tels cas ?) que sur des questions plus générales et stratégiques de l'entreprise. Il est demandé une information permettant de construire un discours commun à tous les managers, de créer un support au *corps des managers*.

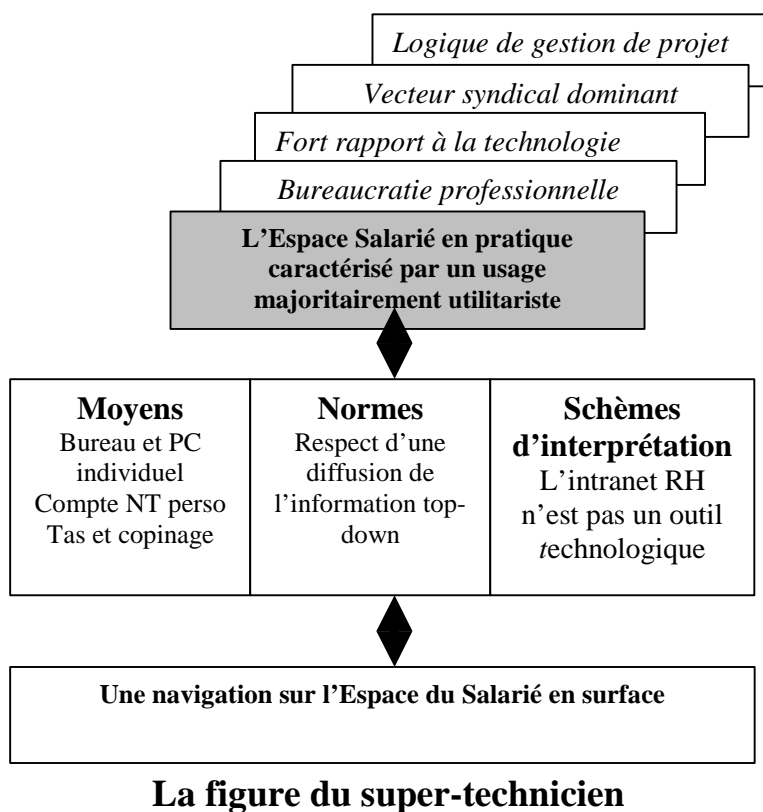


figure 33. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par le Super-technicien (enquête 2002)

Nous rentrons maintenant dans le monde de la production, plus précisément celui des ateliers industriels et des chaînes de montage.

### **5.3.3.3 Les individus ayant des activités de production : entre la figure du « patron de chaîne » et celui de « l'artisan industriel »**

Comme la catégorie précédente, l'attachement au produit est très fort. Les ouvriers sont avant tout des compagnons, et leurs hiérarchies sont souvent issues de ce même monde. Il y a déjà de part l'exercice de leur métier un esprit de corps et une solidarité entre les individus que l'on ne retrouve pas ailleurs. Pour revenir à l'usage de l'intranet RH, les résultats de l'enquête sont très parlants : le niveau d'utilisation est très faible voire inexistant. Le jugement d'utilité n'est pas très positif (« Perte de temps, j'ai les informations par ailleurs / pas le réflexe de l'intranet, culture papier). Quant au positionnement vis à vis de l'outil, il est majoritairement « Neutre », avec un pôle mineur en « Réticent ». La première explication à ces résultats est que l'outil intranet RH, comme l'intranet général de l'entreprise, est un outil quasiment étranger à ce monde.

Il n'est pas rare qu'ils utilisent ces technologies dans le cadre privé, ce qui les conduit à ne pas avoir un sentiment de répulsion immédiate face à l'outil.

La pression et le rythme de travail conduisent les managers pour toute question portant sur le domaine des RH à interroger soit en face à face, soit au téléphone les RH délocalisés présents dans les ateliers et chaînes de montage. Ce contact simple et rapide répond à leurs besoins. La force syndicale étant plus prégnante dans ce monde, ces managers de proximité entretiennent des relations régulières avec les représentants syndicaux, qui ont généralement l'information RH avant eux. Cet état de fait est déploré par ces managers, qui comme les précédents ont le sentiment d'être en position de « porte à faux », mais sont bien obligés de s'en accommoder.

A cela, s'ajoute la question des conditions d'accès à l'outil. Sans revenir sur ce que nous avons dit précédemment, il y a pour ces activités de production une originalité. Nous avons interrogé les trois niveaux hiérarchiques. Le dernier niveau (3) renvoie à des « chefs d'équipe » qui pour la plupart ne sont pas cadres, mais ont des fonctions managériales. Certains partagent un bureau et un ordinateur, d'autres non. Cette contrainte limite de fait l'accès à l'outil. Pour remédier à ce phénomène, un projet d'installation de bornes interactives dans les ateliers était en cours lors de la phase (1).

Plus précisément, deux figures d'utilisateurs émergent : « le patron de chaîne » et « l'artisan industriel ».

### **Le patron de chaîne.**

Le premier acteur est le « patron de chaîne ». Ce manager de niveau 1 ou 2 encadre en moyenne plus de 200 personnes. Son ascension est due en règle générale à une promotion interne. C'est avant tout un homme d'action, avec un fort charisme, qui est plus à son aise dans les ateliers que derrière son ordinateur. D'ailleurs, l'ordinateur (le côté bureautique) est associé aux occupations d'une secrétaire. Ce type de personnage est plutôt réticent à l'usage de l'outil, car il le perçoit comme un outil supplémentaire, qui va lui prendre un temps considérable et ne lui apporter que peu de plus-value.

Dans « son » monde qu'est « son » atelier, le « patron de chaîne » est presque seul maître à bord. La Direction Générale ne le contrôle que d'assez loin. C'est un meneur d'hommes charismatique, un homme d'action, avec une forte personnalité, respecté pour sa droiture, pour son excellence technique mais, aussi, pour son côté humain et sa capacité à prendre des décisions « justes ».

Il est toutefois soumis à des fortes cadences de production. Le respect des dates de fin de montage l'oblige à exiger énormément des multiples équipes qu'il encadre (heures supplémentaires, travail le dimanche, etc.). Le rythme de travail est si intense que la frontière entre le privé et le professionnel est souvent franchie. Pour tenir ces objectifs, ce meneur d'hommes doit être soigneusement à l'écoute de « ses gars »

Il apparaît comme le garant de l'esprit de corps, propre aux professions accoutumées à travailler dans l'urgence permanente<sup>184</sup>. Généralement, il témoigne d'un fort attachement au produit élaboré et à sa technicité.

Comment ce type de personnage considère-t-il l'outil Intranet RH ? Il déclare assez facilement : « *je suis plus à ma place dans les ateliers que derrière un ordinateur* » (William). En 2002, les résultats de l'enquête sont donc peu surprenants : le niveau d'utilisation de l'intranet RH est très faible voire inexistant. L'outil est perçu comme « *une perte de temps* » parce qu'« *on a les informations par ailleurs* » (Jean).

Les informations RH mises à disposition sur l'Espace du Salarié ne répondent pas aux besoins très spécifiques des patrons de chaînes (gestion des primes, augmentations salariales, etc.). Le « patron de chaîne » préfère le contact direct avec le responsable RH délocalisé, car celui-ci est rapide (ce qui répond à son rythme de travail), en face à face (ce qui correspond à sa norme de comportement) et ciblé (ce qui correspond à ses besoins). L'intranet RH s'inscrit à l'opposé de ces modalités d'échanges.

---

<sup>184</sup> Les personnes interviewées faisant partie de cette catégorie du « patron de chaîne » comparent leur situation aux pompiers et disent avoir souvent l'impression « *d'éteindre le feu tout le temps* ».

Quant aux conditions d'accès à l'outil technologique, les patrons de chaîne ont généralement un ordinateur et un bureau individuel (un compte NT personnel), mais ils n'ont suivi aucune formation spécifique pour les familiariser avec l'usage de l'intranet. Leur apprentissage s'est fait sur le tas.

En reprenant le schéma conceptuel de Orlikowski (2000), nous pouvons caractériser les usages limités des patrons de chaîne à l'aide du schéma ci-dessous :

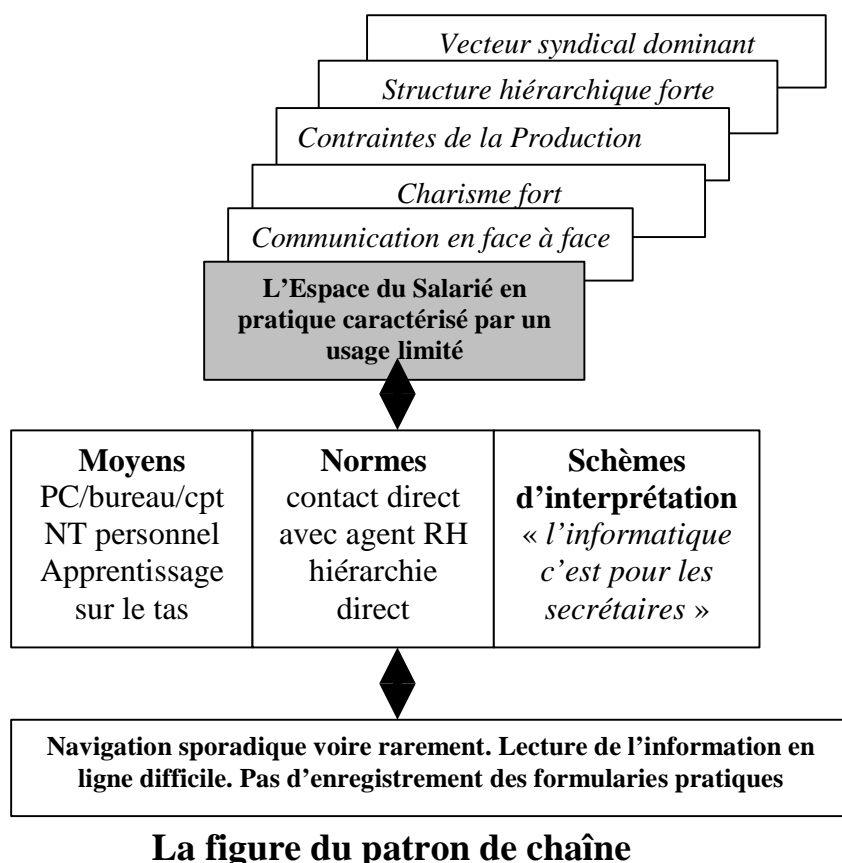


figure 34. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par le patron de chaîne (enquête 2002)

### L'artisan industriel :

Le second acteur-type est « **l'artisan industriel** ». Il renvoie essentiellement aux managers de niveau 2 (chefs de services) et surtout de niveau 3 (chef d'équipe) de ce secteur d'activité. Ces individus sont aussi des meneurs d'hommes. Pour les niveau 2, ils encadrent en moyenne une centaine de personnes, dont 5 à 6 chefs d'équipes (niveau 3). Ces derniers ont des équipes plus petites (30 compagnons). Le type d'organisation privilégié dans les ateliers et chaînes de montage est la structure divisionnelle. Or on se rend compte qu'en descendant dans la hiérarchie, le type d'organisation oscille entre la « bureaucratie mécanique » et « la structure simple ». Formellement, les chefs d'équipe appartiennent à une grande division, mais dans

leur quotidien ils ont une marge de manœuvre (du moment où ils remplissent leurs objectifs). De fait, certains agissent tels des petits chefs d'entreprise, d'où l'appellation d'« artisan industriel ».

Dans le cas des managers de niveau (3), leurs conditions d'accès à l'outil sont différentes des patrons de chaînes : ils bénéficient d'un bureau et d'un ordinateur partagés. Dans certains cas, ils ne bénéficient d'aucun compte NT personnel. S'ils veulent aller sur l'intranet d'Aéro, ils doivent emprunter celui soit de leur collègue, soit de leur hiérarchique direct. Tout comme les patrons de chaînes, ils préfèrent le contact direct des agents RH délocalisés quand ils ont besoin d'une information RH spécifique. De la même façon que la figure précédente, les artisans industriels entretiennent des relations ambiguës avec les délégués syndicaux : d'une part, ils doivent maintenir la paix sociale tout en ayant le respect de leur équipe ; d'autre part, ils se servent également du vecteur syndical pour obtenir des informations. Si un rapport conflictuel avec un ou des délégués syndicaux se présente, il sera géré plus facilement par le patron de chaîne.

Leur utilisation de l'Espace du Salarié est vraiment limité, l'outil apparaît très loin de leur préoccupation immédiate à savoir le rythme de la production.

*« J'utilise très peu l'Espace du Salarié, pas le réflexe. Je suis souvent devant l'écran, que ce soit pour gérer ma messagerie, ou pour gérer les outils de suivi de production, donc je sature de l'écran »* (Extrait d'entretien –chef d'équipe- manager niveau 3)

*« Je l'utilise peu [l'Espace du Salarié] et me débrouille sans c'est une question d'habitude, il faut prendre le temps de le découvrir, tant qu'on a pas ses repères de navigation on utilise d'autres sources. En d'autres termes, l'apprentissage n'a pas été fait. [...]Parfois je me dis que les compagnons ont plus le temps pour aller visiter l'intranet que moi, par curiosité. Il faut poser ses valises ». Parfois, il est plus facile de demander une info aux relais locaux ou à un copain que de la chercher sur l'intranet. si je cherche une info concernant le règlement, il faut que ce soit rapide, donc quelques minutes, sur l'intranet, étant donné mon niveau de navigation, cela prend plus de 5 minutes, et j'ai l'impression de perdre mon temps, donc je ne le fais pas. Je pense que je n'ai pas le réflexe tout simplement, il faut aussi avoir le temps de s'arrêter. si j'ai un besoin aller chercher sur l'intranet n'est pas mon premier réflexe, je vais plus facilement demander à ma hiérarchie, plutôt qu'aller sur l'intranet, surtout que j'ai un pc partagé, donc il faut que je me déloge). Je l'ouvre plutôt le soir, pour lire mes messages, car plus le temps »* (Extrait d'entretien – chef d'équipe- manager niveau 3)



Quand on interroge ces managers sur leurs attentes vis à vis de l'intranet RH, ils ont globalement du mal à répondre. Ceci s'explique par le fait qu'ils ne l'utilisent pas. Ils demandent plutôt une communication directe entre les individus, dont la synthèse des discussions pourrait être disponible sur l'intranet RH.

La figure suivante (figure 35) résume la forme d'enactment de cette catégorie d'utilisateur.

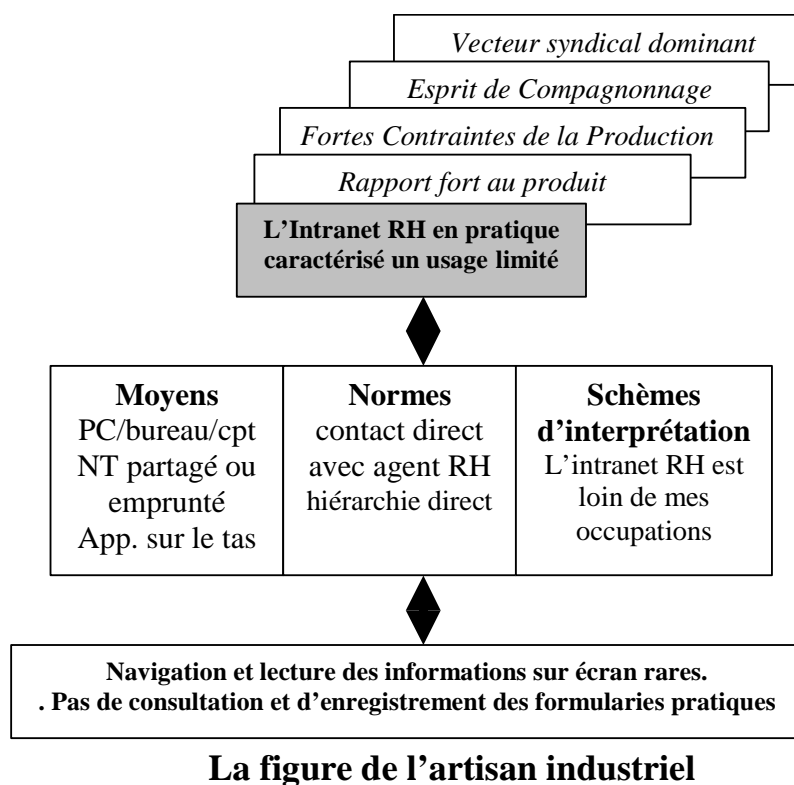


figure 35. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par l'artisan industriel (enquête 2002)

Nous changeons à présent d'univers de référence et rentrons dans celui des activités commerciales, où le management intermédiaire se définit autrement.

#### 5.3.3.4 Les individus ayant des activités commerciales : la figure de « l'électron libre »

Les résultats de l'enquête placent les individus ayant des activités commerciales en tête quant à leur utilisation et leur positionnement vis à vis de l'outil intranet RH (majoritairement utilitaristes avec un pôle innovateur en mineur).

« C'est un outil intéressant, on va chercher ce qui nous intéresse. Il y a une communication organisée en somme une communication à la carte. Ce qui est important pour moi c'est qu'il y est un de mes collaborateurs qui l'utilisent tous les jours, qui soit à l'affût des informations qui peuvent potentiellement intéressées le service, pour pouvoir faire par la suite une rediffusion » (Extrait d'entretien - chef de département –niveau 1).

Aussi, une nouvelle figure d'utilisateur-type se dégage que nous nommons les « électrons libres » en raison de leur attachement plus distant au produit.

A l'inverse des utilisateurs-types précédents, nous avons utilisé l'image de « l'électron libre » pour souligner leur relative indépendance par rapport aux deux corps professionnels dominants chez Aéro, à savoir ceux des ingénieurs et des compagnons. En effet, les électrons libres sont souvent issus des écoles de commerces ou de gestion, (quelques rares ont un cursus universitaire).

Par ailleurs, ces individus ont une grande capacité à travailler seul dans des secteurs où la structure hiérarchique paraît plus distante qu'ailleurs. En effet, nous avons changé d'univers de référence. Nous sommes dans le monde des commerciaux. De part la nature même de leur activité, ces managers de niveau 1 et 2 sont très autonomes, gèrent des équipes de petites tailles. Ils ont bien sûr des objectifs à tenir, mais cela ne se fait pas dans les mêmes termes que dans le monde de la production : c'est la culture du résultat qui prime. Ils ont un accès permanent à l'outil car ils travaillent sur leur ordinateur toute la journée. Beaucoup utilisent l'Internet pour se tenir au courant de l'évolution des concurrents ou bien des clients, d'où le choix de l'appellation « **l'électron libre** ».

Concernant « l'Espace du Salarié », ils l'utilisent régulièrement, mais ils attendent beaucoup plus de la DRH (des informations RH plus concrètes sur les salaires/ des outils de gestion aussi leur permettant de gagner du temps). On retrouve l'idée exprimée par les « super-techniciens » d'une information ciblée management.

*« Ce qui me manque c'est de l'information stratégique et les moyens pour atteindre ces objectifs.. mais attention tout n'est pas diffusable.. donc il faudrait avoir des infos stratégiques correspondant à notre niveau.[...] En gros, avoir moins d'information style cocorico. Nous préciser que tel type d'info est sensible, qu'il ne faut pas la diffuser. Cela permettrait de connaître l'objectif commun à toute une équipe, pour que chacun puisse se coordonner. Peut-être qu'aujourd'hui, on a trop d'objectifs par secteur et peu d'objectifs communs/ globaux. Plus d'info stratégique, pour arriver à une adhésion commune au sein des managers, qu'on sache ou on va. »* (Extrait d'entretien - chef de service –niveau 2).

Ils ont même un usage de cet outil innovant voire stratégique (la mise en place de dynamique de communauté d'intérêt).

*« C'est utile, peut-être y mettre plus de choses. C'est difficile de tenir tout cela à jour, parfois l'info est périmée, du coup elle n'a plus d'intérêt [...]. Je travaille déjà beaucoup avec Internet...échange de données, de compte rendus. Par exemple, si quelqu'un va à une conférence, il fait un papier, qu'il met à la disposition, c'est une sorte de « communauté*

*d'intérêt* ». [...] *L'espace du salarié : c'est un outil idéal pour avoir des infos, certaines rubriques ne sont mises à jour : par exemple, les offres de formation* » (Extrait d'entretien - chef de service –niveau 2).

La figure suivante (figure 36) synthétise la forme d'enactment de l'Espace du Salarié de cette catégorie d'utilisateur.

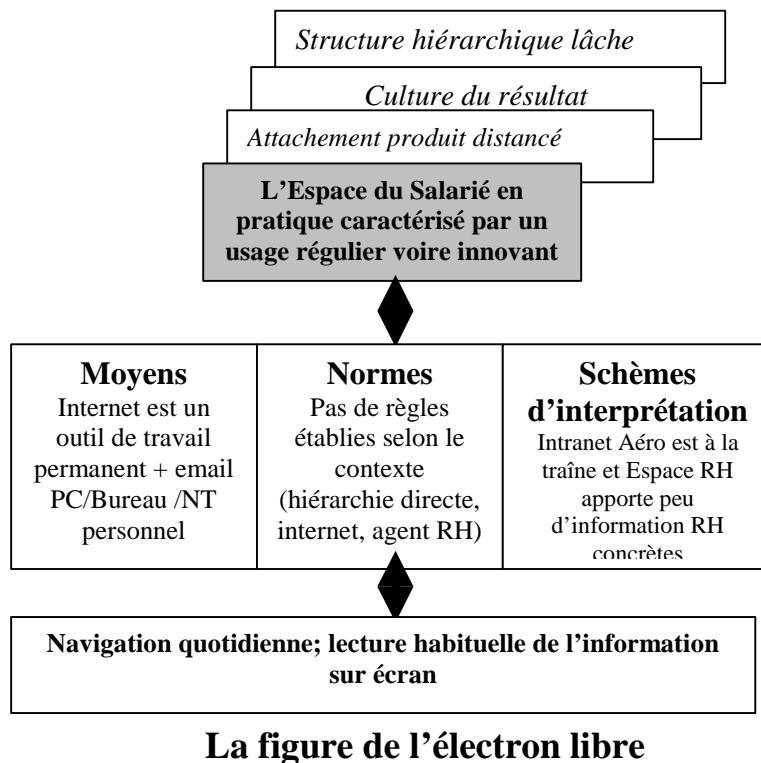


figure 36. *La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par l'électron libre (enquête 2002)*

### 5.3.3.5 *Les individus ayant des activités de gestion et d'administration : la difficulté d'identifier un acteur type*

Nous avons eu des difficultés à regrouper ces individus sous une appellation commune. On est plutôt dans le cas d'une hybridation des différentes figures précédentes. En effet, ces individus se rapprochent de « l'électron libre » sur certains points, comme l'usage de l'intranet RH (sauf, qu'en positionnement mineur ils sont « neutres », sur leurs représentations du fournisseurs RH et sur leur type d'attentes). Leurs conditions de travail et d'accès au l'outil étant similaires sur de nombreux points avec la catégorie précédente.

Globalement, il ressort de l'enquête que l'usage de l'Espace du Salarié par le management intermédiaire est limité. Trois pistes d'explication sont à noter. En premier lieu, l'information

RH diffusée est déjà connue par l'encadrement intermédiaire grâce à l'efficacité d'autres vecteurs d'information plus anciens et bien ancrés. En second lieu, étant donné que cet espace est destiné à tous les salariés, il n'y a pas d'informations stratégiques pouvant aider le management directement à regagner sa place de relais privilégié dans la diffusion de l'information. De ce fait, pour certains managers, il n'apparaît pas de légitimité à l'utiliser. Enfin, s'ajoutent l'absence de formation officielle et des problèmes de construction. En effet, l'accès à l'information est rendue difficile par une architecture jugée trop compliquée. Cependant, ces points d'ombres ne se définissent pas avec la même force au sein de toute la population managériale. Loin d'être homogène, celle-ci laisse entrevoir l'existence de formes différenciées d'enactment de l'Espace du Salarié, conduisant à l'émergence de quatre figures d'utilisateur : le super technicien, le patron de chaîne, l'artisan industriel et l'électron libre. Le détail des différentes formes d'enactment de la technologie web proposée conduit à faire un lien étroit entre la nature de l'activité professionnelle et le contexte organisationnel dans lequel le manager se situe et son usage de l'outil.

## Conclusion de chapitre 5

La phase 1 (fin 2001-début 2003) se caractérise par une VMS en matière de TIC quasi-inexistante, étant donnée que l'intranet a peu d'importance organisationnelle. A cela, s'ajoute un processus difficile de conception RH de l'Espace du Salarié. En effet, celui-ci subit une dépendance à la fois organisationnelle et technique. Entre les directions des RH et de la communication, des tensions implicites surgissent autour du contrôle du domaine de l'information et de la communication. Ces jeux d'acteurs freinent l'évolution de l'intranet RH. Dans ce contexte tendu, la question des utilisateurs et de leur usage apparaît cruciale. Les RH s'interrogent sur le management intermédiaire et son rapport à l'Espace du Salarié. Une meilleure connaissance de leur niveau d'utilisation, de jugement et d'attentes pourraient entraîner des changements.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir que la phase 2 et phase 3 marquées par un certain nombre de changements à la fois organisationnels et techniques vont conduire à une transformation de l'intranet RH.

## Chapitre 6: Résultats des phases (2) et (3) et discussions

### INTRODUCTION :

Le chapitre 6 est composé de trois sous parties : les deux premières seront consacrées à la restitution des nos résultats obtenus lors de la phase 2 (6.1) et la phase 3 (6.2), qui s'étendent respectivement du début 2003 à septembre 2004 et de octobre 2004 à juin 2005 ; la dernière section (6.3) porte sur la confrontation des résultats obtenus au modèle d'analyse proposé et sur les possibles pistes de discussion.

Nos résultats seront présentés suivant un questionnement inchangé. Il s'agit de savoir comment évoluent les trois sphères déterminées dans notre modèle d'analyse, caractérisant la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise : comment évolue la vision que les décideurs RH associent à l'intranet RH et quels en sont les effets ? Le processus de conception demeure-t-il identique ou faut-il noter des changements significatifs en lien avec la vision. Quant aux usages que le management intermédiaire réserve aux sites RH en ligne, sont-ils moins limités qu'en phase 1 ?

Quant à la dernière partie de ce chapitre, elle introduira des pistes de discussions concernant les apports de notre travail concernant la question de l'appropriation d'une TIC à partir des relations entre vision, conception et usage.

## **6.1 La phase 2 marquée par une re-conception centrée sur les attentes des utilisateurs et en cohérence avec l'émergence d'une VMS naissante au sein des RH.**

Alors que la phase 1 est marquée par la compréhension des usages, la phase suivante qui s'étend de début 2003 à septembre 2004, se centre sur la question de la reconception de l'intranet RH. En effet, le périmètre de conception de celui-ci et l'ensemble des prescripteurs qui le compose évoluent. En la phase 1, la conception de l'Espace du Salarié se caractérise par un flou organisationnel favorisant les jeux d'acteurs et paralysant *in fine* le processus de création. La question suivante est alors de s'interroger sur l'évolution des trois sphères, à savoir celles de la vision, de la conception et celle des usages. Suite à l'arrivée d'un nouveau directeur des RH, un ensemble de faits atteste l'émergence d'une VMS naissante en matière de TIC au sein des RH (6.1.1). Celle-ci transforme positivement le périmètre de conception de l'intranet RH : le flou organisationnel tend à être dissipé et des changements dans les rapports de prescriptions entre les acteurs se notent (6.1.2). Les concepteurs RH ont l'opportunité de réaliser un véritable travail de création autour de l'intranet RH. Celui-ci débouche concrètement sur la reconstruction de l'Espace du Salarié, la création d'un Espace du Manager et d'un Espace RH. Quant à la sphère des usages (6.1.3), elle est quasiment laissée de côté malgré quelques tentatives échouées comme l'intégration d'utilisateur types dans le processus de conception.

### **6.1.1 La naissance progressive d'une VMS autour de l'Intranet RH grâce à l'arrivée d'un nouveau haut management**

Trois éléments conduisent à penser que la phase 2 est marquée par l'émergence progressive d'une vision de mobilité stratégique au sein de la direction des Ressources Humaines autour de l'Intranet RH. Contre toute attente, le premier fait (6.1.1.1) est le renforcement du service de communication, qui devient « communication interne » et hérite de la charge de l'intranet RH. A cela, s'ajoute un second élément majeur (6.1.1.2) : la volonté du DRH supportée par les TIC de s'affirmer comme le premier communiquant d'Aéro après le PDG. En lien avec ce dernier élément, le troisième fait (6.1.1.3) renvoie aux jeux d'acteurs entre la direction de la

communication et celle des RH autour de l'intranet RH, qui devient un véritable enjeu stratégique.

#### ***6.1.1.1 Du maintien fragile au sein de la DRH au renforcement du service de communication***

A partir de janvier 2003, M. Louis (DRH) et M. Tourine (PDG) présentent leurs successeurs respectifs à savoir M. Midem et M. Gino. Leur prise de fonction est prévue pour avril 2003. Entre temps, s'ouvre une période de recouvrement. Le nouveau DRH met à profit ce temps pour rencontrer tous les responsables des sous-directions composant son département.

- ***L'arrivée d'un nouveau profil de haut management et leur rapport aux outils de communication.***

Les nouveaux PDG (M. Gino) et DRH (M. Midem) ont des points communs évidents : pratiquement du même âge (tout juste 40 ans), leurs profils diffèrent singulièrement de ceux de leurs prédécesseurs. Ainsi, alors que le DRH sortant part à la retraite avec plus de 30 ans d'ancienneté dans la même entreprise, M. Midem diplômé d'une école de management, arrive dans ce groupe après plus de 10 ans d'expérience dans des entreprises internationales de même secteur industriel avec une habitude de management très dynamique et inspirée des pratiques anglo-saxonnes.

Comme nous l'avons vu précédemment, les compétences en communication de Mme Bonilla sont reconnues et utilisées par M. Louis et M. Tourine. Aussi, ces derniers la présentent à leurs successeurs comme un atout important dans leur stratégie de communication. De premier abord, M. Midem est surpris de la particularité organisationnelle de la RH dotée d'un service de communication RH, alors qu'une direction de la communication indépendante existe. Pendant la phase de recouvrement, la pérennité de ce service est menacé. A l'opposé, le fait de disposer d'un intranet RH n'est pas remis directement en cause par le futur nouveau DRH.

En réponse à ce contexte tendu et pour prouver son utilité, Mme Bonilla multiplie les actions de communication pour faire connaître M. Midem à l'ensemble du personnel RH et plus largement au sein d'Aéro. On remarque que pendant toute cette période le positionnement de M. Midem vis à vis de l'investissement RH dans le domaine de la communication et de l'information change peu à peu. Etant un homme très axé sur la communication, le support de Mme Bonilla lui est utile. A l'opposé de son prédécesseur, le DRH annonce dès sa prise de

poste son intention de changer le périmètre du métier RH. Suivant cette idée, le fait de disposer d'instruments de communication dont il a le contrôle satisfait M. Midem.

Au lieu de transférer le service de communication à la DC (direction de la communication), il va le conserver au sein de la DRH et va annoncer son renforcement lors de la publication de la nouvelle organisation RH en mai 2003.

- **Un remaniement organisationnel des RH avantageux pour les concepteurs RH de l'intranet RH**

Les remaniements organisationnels imposés ont pour but premier de rendre plus saillant le découpage en back et front office de la direction des ressources humaines, avec d'un côté des directions dites corporate et de l'autre des directions plus opérationnelles. De nouvelles fonctions clefs apparaissent comme celle du « Project manager »<sup>185</sup>, dont l'intérêt est de faciliter la cohérence, la coordination de l'ensemble des projets RH et d'impulser le travail collaboratif entre les différents acteurs, jusqu'alors peu habitués à ces méthodes de travail.

Les changements organisationnels impulsés par M. Midem renforcent officiellement l'investissement de la DRH dans le domaine de la communication et de l'information. Alors que M. Louis, l'ancien DRH, ne voulait pas officialiser la dimension corporate des activités de Mme Bonilla pour éviter tout conflit ouvert avec la direction de la communication, le nouveau DRH ose le faire.

---

<sup>185</sup> Manager de projets : poste transversal dans l'organisation.



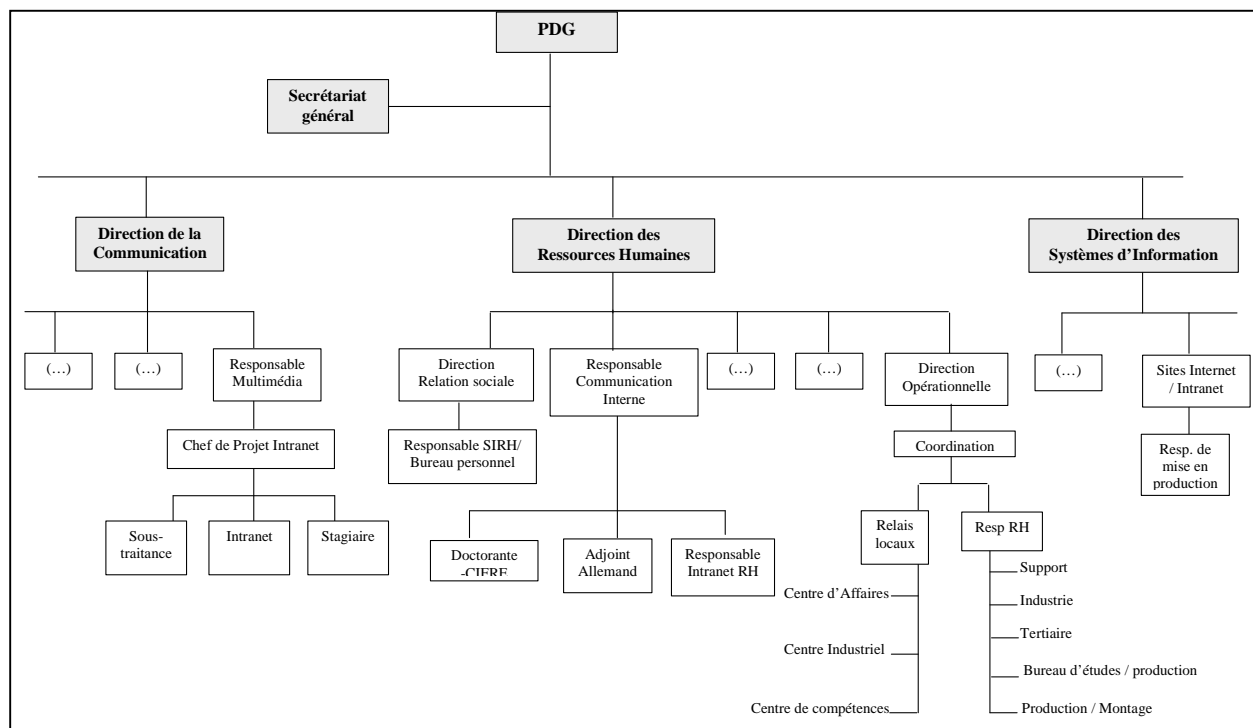


figure 37. L'organigramme simplifié de la DRH en phase 2

Comme la figure 37 le montre, deux faits majeurs sont à noter : en premier lieu, le service de communication RH devient « service de Communication Interne » et demeure positionné à la direction des Ressources Humaines, relié directement à M. Midem. En second lieu, le DRH confie au service communication interne la charge de l'intranet RH. Ainsi, celui-ci ne dépend plus de la direction des relations sociales.

Suivant la nouvelle organisation RH, le service SIRH est maintenu au sein des RH, mais remanié : un certain nombre de personnes partent directement à la direction du système d'information (DSI) d'Aéro. Ce remaniement du service SIRH donne l'opportunité à Mme Bonilla de récupérer un des membres du SIRH pour remplacer l'ancien responsable de l'intranet RH appelé à de nouvelles fonctions : M. Durand. L'accueil de ce nouvel élément est important en raison de ses compétences techniques. Contrairement à son prédécesseur, M. Durand est capable de créer et de manipuler des bases de données. Ce dernier point est un argument de poids dans le choix de Mme Bonilla, car cela peut permettre progressivement de rendre son service plus autonome vis à vis des informaticiens de la DSI.

Au fil des mois, M. Midem affirme clairement sa volonté de devenir un acteur clef de la communication surtout auprès du management. Suivant cette idée, l'intranet RH devient peu à peu un instrument stratégique.

### ***6.1.1.2 L'affirmation progressive du DRH à utiliser l'intranet RH pour asseoir son rôle de 1<sup>er</sup> communicant d'Aéro***

Cet affichage progressif du DRH à devenir le premier communicant d'Aéro est présenté en interne à travers un séminaire autour de la redéfinition de la fonction RH et surtout il est publié à l'ensemble du management lors de l'annonce officielle de la création de l'Espace du Manager.

- ***Séminaire RH : la redéfinition de la RH pour prouver sa valeur ajoutée***

Suite à la ré-organisation de la DRH, un séminaire est organisé par le service de communication interne sur la demande de M. Midem. Au total, la direction des RH compte près de quatre vingt personnes. Une cinquantaine d'agents RH est invitée à ce séminaire de deux jours. Les deux thèmes centraux proposés sont : « la redéfinition d'une identité RH » et « la contribution d'une valeur ajoutée RH croissante au développement durable d'Aéro ». Le tableau 19 présente les huit ateliers<sup>186</sup> programmés en réponse aux deux sujets abordés.

---

<sup>186</sup> Nous avons traduit l'ensemble de ce programme. Le séminaire regroupant des membres RH de plusieurs nationalités, il s'est déroulé en langue anglaise, d'où le terme de workshop.

<p><b><u>Thème 1 : la redéfinition d'une identité RH</u></b></p> <p><b>Workshop 1 : « les fonctions RH de proximité »</b>  <u>Population visée</u> : les managers RH et les équipes RH décentralisées  <u>Objectifs</u> : Définir leurs missions vis à vis de leurs clients et des centres HR supports et leur code de conduite</p> <p><b>Workshop 2 : « comment travailler ensemble : penser globalement et travailler localement ? »</b>  <u>Population visée</u> : l'ensemble du personnel RH  <u>Objectifs</u> : Faire que la nouvelle organisation du travail permette de se focaliser sur les tâches opérationnelles et évite les redondances</p> <p><b>Workshop 3 : « comment améliorer l'image de la RH ? »</b>  <u>Population visée</u> : l'ensemble du personnel RH et les clients de la RH  <u>Objectifs</u> : Développer le sentiment d'appartenir à une famille et d'être fière et Rétablir la confiance du client : inverser la tendance.</p> <p><b>Workshop 4 : « comment renforcer l'intégration franco-allemande et se focaliser sur la dimension internationale »</b>  <u>Population visée</u> : l'ensemble du personnel RH  <u>Objectifs</u> : Faire de la DRH un exemple de direction totalement intégrée.</p> <p><b><u>Thème 2 : la contribution d'une valeur ajoutée RH croissante au développement durable d'Aéro</u></b></p> <p><b>Workshop 5 : « comment assurer l'équilibre entre les besoins des équipes, du business et de la charge de travail? »</b>  <u>Population visée</u> : tous les centres opérationnels d'Aéro  <u>Objectifs</u> : La contribution de la DRH à la valeur ajoutée et à la rentabilité d'Aéro.</p> <p><b>Workshop 6 : « comment développer un esprit de service-client au sein des équipes RH ? »</b>  <u>Population visée</u> : l'ensemble du personnel RH  <u>Objectifs</u> : Créer un esprit orienté client au sein des équipes RH.</p> <p><b>Workshop 7 : « comment éduquer le management pour qu'il améliore son leadership? »</b>  <u>Population visée</u> : l'ensemble des managers d'Aéro  <u>Objectifs</u> : Développer le leadership et professionnaliser les managers</p> <p><b>Workshop 8 : « comment concevoir des outils modernes pour supporter nos projets? »</b>  <u>Population visée</u> : les centres RH de support  <u>Objectifs</u> : quelle technologie et quels outils pour améliorer la performance RH</p>
---

**Tableau.19 Extrait du programme du séminaire RH marquant le début d'une stratégie de changement au sein des RH (juin 2003)**

Le programme du séminaire RH, présenté de façon sommaire, montre que M. Midem introduit un nouveau discours directement influencé par les grandes idées véhiculées autour du changement obligatoire que la fonction RH doit opérer pour ne pas disparaître<sup>187</sup>.

Le discours du nouveau DRH est directement influencé par la littérature managériale : considérer les RH comme devant être les précurseurs du changement (Ulrich, 1997). Les thèmes du séminaire sont assez explicites : comment accroître la valeur ajoutée RH ? Comment éduquer le management ? [...]. Suivant cet objectif, les ressources humaines doivent répondre à une double difficulté : trouver les moyens de susciter une forte mobilisation des équipes RH dans des domaines qu'elles maîtrisent encore insuffisamment ; et trouver des

<sup>187</sup> Nous renvoyons le lecteur à la troisième sous section du chapitre 4 consacrée aux grandes idées autorisées sur le rôle de l'intranet RH et la fonction RH.

réponses nouvelles et pertinentes pour accompagner les clients de la RH dans l'accomplissement de leur propre changement.

A ces deux difficultés, s'ajoute une volonté de mesurer les gains de productivité de la fonction, en privilégiant un redéploiement (tableau 19 : workshop 5).

Dès septembre 2003, certains articles paraissent dans la presse nationale présentant le nouveau DRH d'Aéro et son ambition pour la fonction RH.

*« La fonction RH doit être un business partner au plus près des besoins opérationnels, axée sur le développement mais assurée du retour sur investissement [...] il existe d'importantes marges de progression, tant en matière de communication interne, de gestion des compétences que pour le développement du leadership de l'encadrement ou du travail en équipes multinationales » (Extrait de l'article publié dans Liaisons sociales - septembre 2003).*

Les changements de la fonction RH tels que M. Midem les imagine sont supportés par l'utilisation d'outils technologiques, qui apparaissent comme des instruments dont les RH doivent se saisir pour prouver leur « valeur-ajoutée » (tableau 19 - workshop 8). Le premier affichage des ambitions du DRH s'est effectué à l'interne du département RH. Un autre élément majeur va permettre de publier les intentions de M. Midem à l'extérieur de sa direction.

- **L'annonce officielle de la création de l'Espace du Manager faite par le DRH**

En réponse à une partie des attentes exprimées par le management intermédiaire, la nouvelle responsable du service de communication interne (Mme Bonilla) reste sur son idée initiale de créer un espace virtuel spécifique pour le management. Nous reviendrons en détail sur cette nouvelle création dans les pages consacrées à l'évolution de la sphère de conception. L'important, ici, est de noter que la mise en ligne de cet espace spécifique nommé l'Espace du Manager est annoncée et justifiée par le DRH. L'envoi d'un courriel, dont le contenu est présenté ci-dessous (tableau 20) est un symbole fort, surtout qu'il est destiné aux top-managers, c'est-à-dire les 150 responsables les plus importants d'Aéro. Ce fait, selon nous, marque un tournant par rapport au manque de considération et de légitimité dont les décideurs de la phase 1 ont fait preuve vis à vis des outils technologiques du web.

« Suite à votre participation à la réunion « top management » organisée par le Président du groupe d'Aéro, nous vous proposons de construire ensemble une nouvelle dynamique de communication. Dans cet esprit, nous vous proposons de nouveaux outils d'aide à la démultiplication de l'information grâce à un accès sécurisé sur l'Espace du [M@nager](#) dans l'intranet [...]. Vous y trouverez dès à présent un kit de démultiplication reprenant les axes stratégiques présentés par le Président lors des différentes réunion, ainsi qu'un questionnaire de « feed-back ».

Afin de renforcer la communication managériale, nous enrichirons progressivement cet espace par la création de nouvelles rubriques. Dans cet esprit, nous vous proposerons l'accès à d'autres types d'outils informationnels comme les procédures d'Augmentation Individuelle des Salaires (AIS), des fiches métiers ou encore des dossiers thématiques.

Cet espace se construit petit à petit dans le but de répondre le mieux possible à vos besoins. Aussi, n'hésitez pas à participer activement à cette conception en nous envoyant vos idées, vos attentes, vos remarques [...]. Nous avons choisi l'Espace du [M@nager](#) comme outil essentiel de transmission des documents. Son accès sécurisé et personnalisé permettra de désengorger la messagerie électronique et de bâtir une culture commune manager.

Dans un premier temps, nous vous informerons des nouveautés, des évolutions de cet Espace du [M@nager](#) pour vous accompagner dans cette nouvelle démarche ».

[Lien hypertexte avec le site Espace du [M@nager](#) ]

M. Midem

**Tableau.20 L'annonce officielle du DRH concernant la création d'un Espace Manager auprès du top management d'Aéro**

Il n'y a aucune obligation formelle dans l'usage de cet outil, mais une incitation forte est perceptible. En effet, le DRH, qui se fait le relais du PDG veut « *construire* [avec le top management] *une nouvelle dynamique de communication* », basée sur l'engagement des managers. A ce sujet, le DRH est explicite : l'Espace Manager va se construire de façon incrémentale « *petit à petit* », « *progressivement* » en fonction des besoins et surtout en fonction de la participation active de la population managériale (« *n'hésitez pas à participer activement à cette conception en nous envoyant vos idées, vos attentes, vos remarques* »).

En signant et diffusant cet email, M. Midem s'affirme comme le gestionnaire de la communication du président « *suite à votre participation à la réunion « top management, organisée par le Président* » et l'initiateur d'une « *culture commune manager* ». Il est également intéressant de voir que le DRH répond à l'ensemble des grandes attentes identifiées

dans l'enquête menée auprès du management intermédiaire. Il répond à l'attente d'« une information de démultiplication de base » à travers sa proposition de récupérer un « *kit de démultiplication* ». Il insiste à deux reprises sur « *l'accès sécurisé* » de l'Espace du Manager, ce qui met en évidence le caractère stratégique des informations mises à disposition. A la communication corporate, s'ajoute la communication proprement RH. En effet, on remarque la volonté du DRH à répondre à l'attente d'outil de positionnement social à travers sa proposition d'accès « *à d'autres types d'outils informationnels comme les procédures d'Augmentation Individuelle des Salaires (AIS)* ». La dernière phrase de cet email montre également qu'il a compris le côté paradoxal des certaines demandes des managers, qui d'un côté se plaignent de l'encombrement de leur messagerie électronique, et de l'autre veulent être averti des nouveautés (logique « Push »).

L'envoi de ce courrier électronique forge progressivement une vision de mobilité stratégique au sein des RH autour de l'intranet RH. Sans que cela soit formulé explicitement, la lutte entre les RH et les syndicats autour de la diffusion de l'information demeure un objectif important mais toujours officieux pour le maintien de la paix sociale<sup>188</sup>.

Le positionnement de M. Midem vis à vis du domaine de l'information et de la communication est relativement fort, si bien qu'il entraîne des réactions au sein de la direction de la communication, qui voit arriver une nouvelle directrice.

### ***6.1.1.3 L'affirmation progressivement d'un positionnement fort de la DRH autour de l'intranet RH***

La troisième preuve de l'émergence d'une VMS au sein des RH autour de l'intranet RH est le rapport de force ouvert qui a opposé M. Midem à la directrice de la communication nommée depuis mi 2003, que nous appellerons Mme Source.

Dans la phase 1, nous avons montré que le flou organisationnel autour de la gestion global du projet Intranet d'Aéro pousse les acteurs pris dans le processus de conception à attribuer différents objectifs à l'outil RH. La publication officielle d'un service de communication interne conduit Mme Source à réagir. Comme elle ne peut pas intervenir sur la décision du DRH de créer un service « communication interne », elle décide d'exiger le retour de la

---

<sup>188</sup> Suivant la nouvelle organisation, M. Paul, directeur des relations sociales dans la phase 1, a pris la direction d'un établissement. Aussi, les relations avec les partenaires sociaux sont assurées directement par M. Midem, ce qui donne encore plus de poids à cet email et fait de l'Espace du Manager le site officiel de l'information stratégique.

gestion de l'intranet RH au sein de sa direction. Selon elle, l'intranet RH est un moyen de communication parmi d'autres. Or, la direction de la communication a la charge des moyens. Ces jeux d'acteurs autour du positionnement organisationnel de l'intranet RH durent de septembre 2003 à septembre 2004. L'intervention directe de M.Gino (PDG) est nécessaire pour résoudre la situation. Celui-ci opte pour un retour de l'intranet RH à la DC. Entre temps, des accords implicites de travail en coopération entre Mme Source et Mme Bonilla se passent. Ceci conduit la directrice de la communication à revenir sur ses positions et à concéder la gestion de l'intranet RH à Mme Bonilla. Cette nouvelle décision est entérinée à travers deux entretiens formels : le premier entre M. Midem et Mme Source ; le second entre M. Midem et M. Gino, lequel accepte cette nouvelle proposition.

En somme, la phase 2 est marquée par la naissance progressive d'une VMS au sein des RH autour de l'intranet RH. Celle-ci s'explique par l'arrivée d'un nouveau DRH plus enclin aux discours managériaux et à la nécessité de transformer la fonction RH. Plus précisément, trois faits attestent nos propos : la création d'un service de communication interne doté d'un instrument de communication indépendant (intranet RH) ; l'affirmation du DRH à vouloir devenir le 1<sup>er</sup> relais de la communication du président en s'appuyant sur l'Espace du Manager et la lutte ouverte entre la DRH et la DC, qui donne à l'outil un caractère stratégique indéniable. Les pages suivantes seront consacrées à l'évolution concrète de l'intranet RH.

## 6.1.2 Une véritable dynamique de coopération autour de la création de l'Espace du Manager (sphère conception)

Autant la phase 1 est marquée par les difficultés de M. Duclot à faire évoluer l'Espace du Salarié, autant la phase 2 est riche en éléments créés. En effet, trois espaces virtuels sont mis en ligne sur l'intranet d'Aéro et gérés par le service de Communication Interne : l'Espace du Salarié (simplifié et plus ergonomique), l'Espace RH et l'Espace M@nager.

En se focalisant uniquement sur la création de l'Espace du Manager<sup>189</sup>, nous montrerons dans un premier temps (6.1.2.1) que cet important travail de conception est corrélé à l'apparition d'un prescripteur initial fort qui sait imposer ses objectifs de création et de gestion. Ceci induit une évolution des rapports de prescription entre les différents acteurs en scène. Dans un second temps (6.1.2.2), nous détaillerons à partir de deux exemples le foisonnement d'activités qui anime l'espace d'exploration et de recherche autour de la création de cet espace virtuel dédié au management.

### *6.1.2.1 L'apparition d'un prescripteur initial identifié avec des objectifs de création et de gestion fort*

La phase 2 est caractérisée par l'apparition d'un prescripteur initial bien identifié<sup>190</sup> avec des objectifs forts de création et de gestion : Mme Bonilla, devenue responsable du service de Communication Interne est la hiérarchique directe de M. Durand, le nouveau webmaster des sites RH.

Deux faits attestent ce changement : le premier réside dans la conduite d'une réunion officielle organisée par Mme Bonilla, associant le responsable des sites RH (M. Durand), le responsable du SIRH (acteurs RH) et le responsable informatique du site Intranet d'Aéro (acteur de la DSI) ; le second fait concerne la crise entre les RH et la DSI provoquée par le lancement officiel de l'Espace du Manager et la réaction ferme de Mme Bonilla pour défendre ses objectifs de management.

---

<sup>189</sup> Nous expliquerons les raisons de ce choix dans le corps du texte.

<sup>190</sup> Rappelons que pendant la phase 1, il règne un flou organisationnel autour de la gestion du projet Intranet RH, qui accentue les jeux d'acteurs et paralyse le processus de création.



- **Négociations et accords officiels autour des objectifs de création et de validation des outils RH en ligne (1<sup>er</sup> fait)**

Nouvellement nommée responsable du service de Communication Interne, Mme Bonilla organise une réunion<sup>191</sup> (avril 2003) afin de publier clairement ses ambitions autour des outils RH. Ses objectifs de création (a) et de validation (b) sont au centre des discussions. Avant de déboucher sur des accords, certains objectifs feront l'objet de négociation entre les différents acteurs de la conception. Cette réunion est le début de nouveaux rapports de prescriptions entre acteurs (c).

**(a) Deux grands objectifs de création :**

Dans les propos de Mme Bonilla, deux grands objectifs de création sont repérables.

- La première préoccupation est de **répondre aux attentes formulées par le Management Intermédiaire** identifiées lors l'enquête menée en phase 1. Celles-ci portent essentiellement sur le redesign de l'Espace du Salarié (architecture simplifiée et ergonomie optimisée), sur la création d'un support d'information officiel, stratégique et synthétique (en lien fort avec les actions de communication en face à face ) et la création d'un espace spécifique sécurisé destiné au management. Ce premier objectif a donné lieu à des échanges. Prenons l'exemple du design de ces outils en ligne. Mme Bonilla propose une maquette d'une page de l'Espace M@nager. Elle insiste sur l'importance du « @ » dans le mot « manager ». Une négociation s'amorce avec les responsables de la DSI, car il n'est pas faisable techniquement d'utiliser le terme « m@nager » écrit de cette manière comme titre de rubrique. En effet, les informaticiens expliquent que les titres de rubriques sont répertoriés dans des bases de données. Le « @ » n'est pas reconnu comme un signe ou une lettre, mais comme une commande, qui risque par conséquent de paralyser globalement le système. Par conséquent, un compromis est trouvé : le terme « manager » sera écrit sans « @ » dans les titres de rubrique, mais il pourra apparaître comme bannière latérale sur la page. Cette solution sera retenue (cf : les impressions écran).

- Le second objectif de création est en lien direct **avec le changement de la fonction RH** voulu par le nouveau DRH. D'une façon générale, Mme Bonilla annonce que les outils RH en ligne doivent servir les ambitions de la direction à savoir changer l'image de la fonction RH,

---

<sup>191</sup> On remarque que les responsables de la direction de la communication ne sont pas invités.

toujours associée à une citadelle, créer une efficacité RH en chaîne et faire émerger de nouveaux comportements.

*« Ces nouveaux services RH en ligne conduiraient à un renforcement de la position stratégique de la fonction RH en l'inscrivant dans une dynamique de conseil, d'expertise RH et dans une logique d'accompagnement au changement »* (Propos de Mme Bonilla recueillis lors de la réunion de mai 2003 sur les ambitions du service communication interne en matière d'outils RH en ligne).

En réponse à cela, Mme Bonilla propose la création prochaine d'un « Espace RH » destiné uniquement à la population RH. L'idée est bien accueillie par l'ensemble des participants.

Pour réaliser ses objectifs de création, Mme Bonilla aborde la question de la gestion et du processus de validation des décisions.

#### **(b) Une négociation autour du statut d'administrateur principal des sites RH sécurisés**

Supportée par M. Durand, Mme Bonilla négocie auprès des informaticiens de la DSI la nécessité de créer un site sécurisé dédié spécifiquement au management. Dans un premier temps, ils refusent en raison de la somme de travail que cela va générer. Mme Bonilla propose que ce soit M. Durand qui se charge de la création de base de données, puisqu'il en a les compétences techniques et qu'il devienne l'administrateur principal du site Espace du Manager. Les informaticiens acceptent le fait que M. Durand se charge de la création de la base de données et qu'il en soit l'administrateur à condition qu'ils puissent suivre de près son travail. Par contre, ils refusent de lui donner le droit de mettre directement en ligne son projet d'amélioration (il travaille sur un serveur test). Ils veulent pouvoir vérifier le système créé et les différentes commandes générées. Mme Bonilla insiste sur le fait que cet outil a pour ambition de rendre la DRH plus réactive dans sa diffusion des informations. Par conséquent, la possibilité de mettre en production sans avoir à solliciter les informaticiens serait plus efficace. Ce point ne paraît pas négociable. Néanmoins, pour rassurer Mme Bonilla, ils s'engagent à être plus réactifs aux demandes de M. Durand. Un travail de collaboration s'amorce.

Cette réunion affirme le rôle de prescripteur initial des outils RH en ligne que Mme Bonilla veut endosser. Les différentes négociations induisent de nouveaux rapports de prescriptions entre les acteurs inclus dans le processus de conception.

**( c ) Une évolution des rapports de prescriptions entre les concepteurs-prescripteurs du processus de conception des sites RH**

Nous avons synthétisé les nouveaux rapports entre les acteurs du processus de conception des sites RH à travers la figure (38) ci-dessous. Les interactions entre les RH et les agents de la direction de la communication se situe au niveau des directeurs. Elles renvoient aux conflits ouverts présentés précédemment<sup>192</sup>. On note, également, la place centrale qu’occupe la responsable de la communication interne.

Un lien entre le responsable de l’intranet RH (M. Durand) et la chef de projet Intranet (Mme Dupont) de la direction de la communication est noté. En effet, une fois les tensions apaisées entre la DRH et la DC sur le domaine de la communication et de l’information (Cf : 5.2.1), M. Durand est sollicité pour participer au projet de refonte de l’Intranet d’Aéro en devenant un « key-user ». Ceci explique la flèche en pointillée sur la figure ci-dessous.

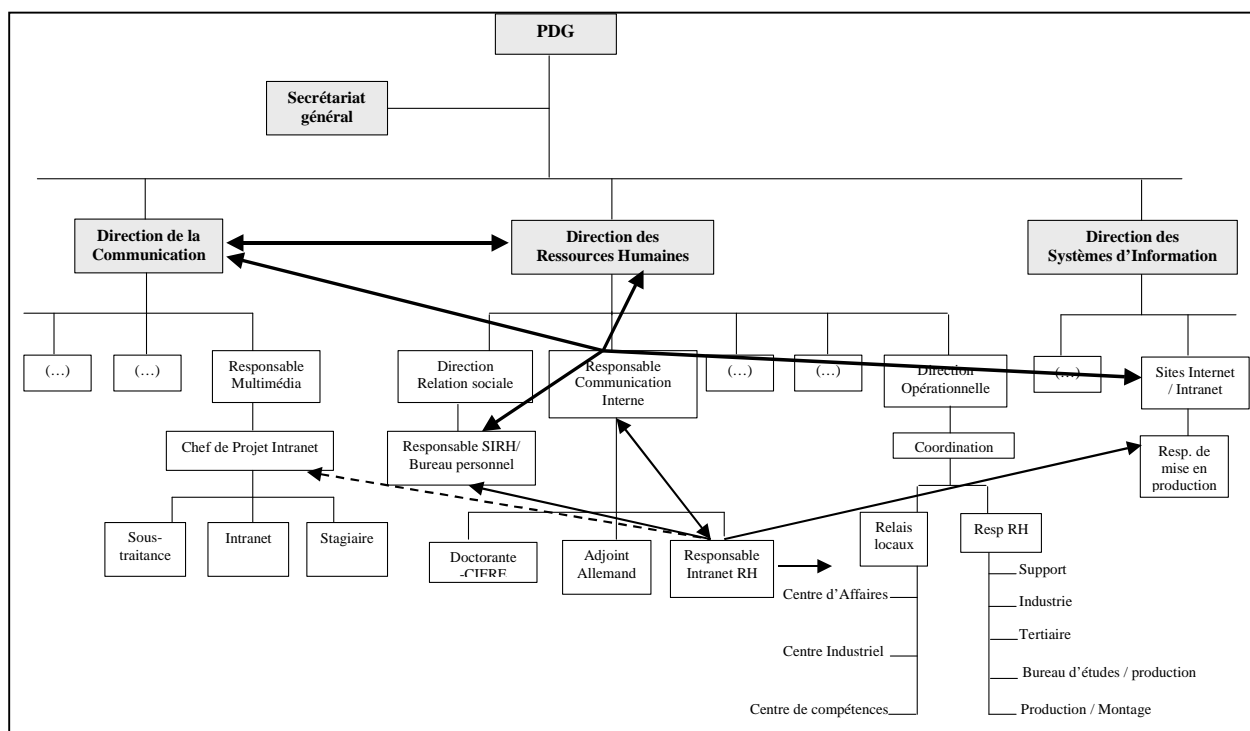


figure 38. L'évolution des rapports entre les acteurs du processus de conception des sites RH (phase 2)

Le second fait attestant de l'apparition d'un prescripteur initial fort renvoie à la crise que le lancement de l'Espace Manager a suscité entre la DRH et la DSI.

<sup>192</sup> Se référer à la section (5.2.1).

• **Le rôle clef du prescripteur initial dans le processus de conception lors de La crise du lancement de l'Espace du Manager (2<sup>nd</sup> fait)**

Le lancement de l'Espace du Manager<sup>193</sup> a suivi une réunion du top management. Cela a permis à Mme Bonilla d'alimenter le site du premier « kit de démultiplication », document powerpoint, qui reprend les propos et les commentaires que le PDG a fait lors de cette réunion.

Comme nous venons de le voir, les responsables de la DSI n'ont pas autorisé M.Durand à mettre en ligne, mais ils se sont engagés sur leur réactivité aux demandes RH.

Au moment de la publication du nouveau site destiné au management, les informaticiens reviennent sur cet accord en affirmant qu'il y a une procédure. La mise en ligne de l'espace du manager doit être validée par un comité de publication qui se réunit une fois par mois. Une intense phase de négociation est entamée. Mme Bonilla négocie en argumentant que M. Midem s'est engagé auprès du management lors du discours de clôture de la réunion. Finalement, la base de données sera vérifiée et le site mis en ligne par les agents de la DSI le jour voulu par le DRH.

La volonté de Mme Bonilla de faire évoluer les sites RH est perceptible à travers la clarté de ses objectifs de création et la nouvelle dynamique de travail qu'elle instaure entre les différents acteurs. Peu à peu, un véritable espace d'exploration et de recherche voit le jour autour de la création ou de l'évolution des sites RH. Nous traiterons uniquement de la dynamique de création de l'Espace du Manager<sup>194</sup>.

***6.1.2.2 La naissance d'un véritable espace de recherche et d'exploration autour de la création technique et informationnelle de l'Espace du Manager***

L'Espace du Manager a deux objectifs principaux : d'une part, il doit être une source fiable et officielle de l'information, sur laquelle l'ensemble du management<sup>195</sup> doit pouvoir s'appuyer ; d'autre part, il doit offrir à cette même population des procédures RH claires et simplifiées.

---

<sup>193</sup> Se référer au paragraphe 5.2.1 : le DRH lui-même envoie l'email d'annonce de la création et de la mise en ligne de l'Espace du Manager.

<sup>194</sup> Nous n'aborderons pas la création de l'Espace RH, car nous n'avons pas pu suivre l'évolution de leur usage. En effet, notre proximité avec l'équipe RH en charge de la conception de cet espace ne nous permettait pas d'observer dans de bonnes conditions la façon dont les agents RH se sont approprié l'outil.

<sup>195</sup> Lors d'une réunion de préparation d'un « Top Management Meeting », Mme Bonilla expose à M.Gino (Pdg) le projet de création de l'Espace Manager et lui fait part de ses interrogations sur la définition du terme

Par conséquent, le processus de conception de cet espace combine la création de contenu informationnel pour alimenter le site et la création technique du contenant. Ces deux types de création conduisent à un travail collaboratif important entre différents acteurs.

- **L'intensité de la création de contenu informationnel à partir de trois exemples**

La création du contenu informationnel de l'Espace Du Manager a fait l'objet d'un intense travail de collaboration essentiellement au sein des RH. Il est impossible de traiter l'ensemble des publications et de la dynamique de coopération que celles-ci ont suscité. Nous avons choisi deux exemples de projets de création, significatifs des échanges et des négociations entre différents acteurs RH<sup>196</sup> : un formulaire « carrière » (a) et un outil de requête pour savoir « qui fait quoi aux RH » (b). Le premier n'a jamais été publié, le second l'a été.

**(a) Le projet d'un formulaire « carrière » à mettre en ligne.**

Le premier exemple concerne le projet de la mise en ligne d'un formulaire concernant les carrières sur l'Espace Manager. Il permet de saisir les relations de prescription en chaîne que la création de contenu implique et des difficultés à trouver des compromis.

L'idée initiale est de permettre à chaque manager autorisé de disposer du document et de l'utiliser : une façon de désengorger les boîtes mail et de sécuriser l'accès au document, qui par nature n'est destiné qu'à une partie du management.

Le service RH en charge de la gestion des carrières demande à M. Durand la construction d'une maquette, en lui précisant l'urgence de la commande. Ce dernier apporte une réponse très rapide et attend du commanditaire la validation de sa maquette avant de la soumettre aux informaticiens pour la mise en production.

Il s'avère que le service RH prescripteur connaît quelques problèmes avec son client direct, le management : des problèmes de fond concernant le contenu même du formulaire. En d'autres termes, l'adhésion du management n'est pas aussi simple que prévue. Un important effort de pédagogie est demandé aux équipes en charge de ce dossier.

---

« manager ». A cela, le PDg d'Aéro répond que le management : « *c'est du chef d'équipe au directeur* » (propos recueillis dans cahier de recherche N° 3)

<sup>196</sup> Même si Mme Bonilla porte un intérêt particulier aux « Kits de démultiplication », leur création s'est faite essentiellement au sein du service de Communication Interne directement par la responsable du service. Peu de réels échanges sont à noter, c'est pourquoi nous laissons de côté la création de ces documents

Aussi, quand ils proposent la possibilité d'accéder à ce document via l'Espace du Manager, les réactions du management sont encore moins favorables au projet. Dans ce contexte de discussion, l'utilisation de l'Espace Manager considéré initialement comme un outil pouvant simplifier l'accès et en garantir la sécurité, semble plutôt compliquer la négociation.

Face à cette situation, le service commanditaire du projet opte pour un accompagnement associant une diffusion du document par mail (permettant de préciser dans le corps du message la philosophie de la démarche) et un accompagnement pédagogique individuel du haut management par les RH en charge de l'interface (ce qui demande une formation précise de ces équipes).

Face à cette décision, le service de communication interne tente en premier lieu de faire comprendre que l'utilisation de *l'Espace Manager*, comme lieu virtuel où l'on disposerait le document en question n'est pas incompatible avec une démarche pédagogique indispensable à mener en parallèle auprès du management. Et contrairement aux idées préconçues, la diffusion d'un document peut être contrôlée plus facilement s'il est mis en ligne. Alors que le recours au mail est plus dangereux pour qui veut contrôler la diffusion d'un document. En raison du jeu de mise en copie, les moyens de contrôle sont inefficaces. A cet argument, s'ajoute le travail même des RH en interface. Ces derniers ne pourront pas aller voir tous les managers concernés (nombre important), ils ne pourront accompagner que les hauts managers des secteurs dont ils ont la charge. Ceci sous-entend qu'à un certain moment, ce sont les managers eux-mêmes qui diffuseront le message RH à leurs subordonnés : une démultiplication sur laquelle les RH n'auront plus aucune emprise. Pour pallier cela, le recours à un outil pédagogique en ligne permettrait aux RH d'avoir la certitude que le message qu'ils veulent délivrer à cette population ait été fait dans les mêmes termes pour tous. A cette idée, M. Durand ajoute qu'en associant différents vecteurs de l'information, les RH aideront concrètement le management dans l'évolution de ses méthodes de travail (moins d'usage du mail). En restant ferme sur le caractère obligatoire d'accéder au document uniquement via *l'Espace Manager*, les RH conduiraient à transformer la façon dont le management perçoit et utilise l'Intranet RH. L'équipe commanditaire du projet est sensible aux arguments du responsable des sites RH, mais par ailleurs hésite. Cet état de fait conduit à une mise en *stand by* du projet de mise en ligne du formulaire<sup>197</sup>.

---

<sup>197</sup> Le projet sera abandonné, car le groupe auquel appartient Aéro obligera les managers à utiliser un autre outil en ligne.

**(b) « le qui fait quoi aux RH ? »<sup>198</sup> :**

Ce projet est l'idée de Mme Bonilla. Selon elle, il est indispensable de permettre aux RH comme au management de savoir « qui fait quoi aux RH » au temps (t). Cette application serait accessible à la fois via l'*Espace RH* et l'*Espace Manager*. Ce projet est en cohérence avec les objectifs de création assignés aux outils RH en ligne. Selon nous, l'originalité de cet outil est de proposer aux agents les moyens de gagner du temps. On pourrait parler de la création d'un *raccourci culturel*, une façon de réduire les coûts fonctionnels. La population RH représente près de quatre-vingt personnes.

Après concertation entre les différents membres de l'équipe RH<sup>199</sup>, le projet a été conçu suivant une démarche en quatre temps : l'objectif premier est d'impliquer les individus RH dans un travail collaboratif.

1<sup>er</sup> temps : Explication du projet

A partir de la liste alphabétique des agents RH et de la maquette de l'outil construite par le responsable de l'Intranet RH, chaque individu est contacté pour leur présenter le projet de l'outil.

2<sup>ème</sup> temps: l'agent RH devient concepteur de contenu

L'acteur RH doit synthétiser en quelques mots clefs (pas plus de 600) les grandes lignes des missions qu'il occupe quotidiennement. Toute la négociation réside dans la limitation et le choix des mots. L'utilisateur transmet au service de Communication Interne sa proposition de contenu soit à l'oral (prises des notes), soit il l'envoie par mail.

3<sup>ème</sup> temps : l'agent RH devient « utilisateur-testeur » de l'outil pour une validation du contenu.

A partir de la prise de notes ou du mail de l'agent RH, M. Durand rentre les différentes informations reçues dans le formulaire d'administration. Puis il renvoie un email à l'agent pour vérification des informations (nom et mission) et pour apporter des modifications si besoin. Il lui demande de tester l'outil sur le serveur test (sur le site test de l'Espace RH).

---

<sup>198</sup> En annexes, le lecteur trouvera des impressions écran de l'Espace du Manager, dont l'outil « qui fait quoi aux RH? ».

<sup>199</sup> La responsable du service de communication interne, le responsable de l'intranet RH et moi-même (à qui on a confié la mission de contacter les agents RH.)

#### 4ième temps : Négociations, suivies de la validation finale

L'ensemble des agents RH a coopéré et a procédé à la validation par email ou par téléphone. Quelques modifications ont été faites (non fondamentales). Cette collaboration a permis également aux agents de découvrir l'Espace RH.

Le « qui fait quoi aux RH ? » sera alors publié quelques semaines après sur l'Espace du Manager.

L'objectif des deux exemples était de montrer l'intensité du travail collaboratif au sein des RH autour de la création de contenu informationnel. A cela, s'ajoutent des questions purement techniques (par exemple : la programmation).

- **L'intensité de la création technique du contenant à partir de l'exemple de base de données de « qui est manager ? »**

La première difficulté technique auquel M. Durand est confronté concerne la création d'une base de données lui permettant de repérer l'ensemble de la population managériale et les différents niveaux qui compose la chaîne hiérarchique.

Les bases de données existantes (HR-DB) n'étant pas fiables à 100% pour repérer qui est manager<sup>200</sup>, ce problème sera résolu par le travail important mené tout au long de la phase 2 avec les équipes du SIRH en charge du déploiement du workflow (a), des relais locaux RH (b) et des informaticiens de la DSI (c). L'ensemble de ces échanges a permis à M. Durand de spécifier le contenu des informations disponibles sur l'Espace Manager en fonction du profil de l'individu (d). Au lancement de l'Espace Manager (juin 2003), 720 managers (trois niveaux confondus) sont identifiés. En Janvier 2004, ils sont 1112 autorisés à accéder à cet espace spécifique.

#### **(a) entre le responsable de l'Espace du Manager et l'équipe SIRH**

Comme nous l'avons déjà abordé, l'investissement RH dans les TIC passe par le déploiement de la technologie workflow permettant une gestion automatisée de demande en ligne de congés et d'attestations.

Le déploiement de cette technologie a débuté au milieu de la phase 1 et se déroule tout au long de la phase 2, suivant un calendrier précis. Chaque direction d'Aéro est étudiée par les

---

<sup>200</sup> En effet, il existe un code Ret, qui est une extraction du fichier du personnel, qui à la base fait référence à un métier. Selon celui-ci, la dimension gestion d'équipe y est spécifiée. Seulement dans beaucoup de cas, des personnes peuvent endosser des fonctions managériales sans que le code RET soit associé à leur profil



équipes du SIRH. En effet, le workflow de gestion de congés permet à un salarié de déposer facilement une demande de congés en ligne. Suivant cette logique, la demande du salarié est envoyée automatiquement à son hiérarchique pour validation et aux équipes RH pour suivi. Aussi, l'identification précise de « *qui manage qui ?* » est une information primordiale pour permettre le déploiement de cette technologie.

En accord avec M. Costa, M. Durand, lui-même ancien membre de l'équipe SIRH, a donc bénéficié à partir de mai 2003 des données récoltées par l'équipe SIRH pour savoir qui est manager.

L'objectif de Mme Bonilla est de toucher le maximum de managers lors de sa mise en ligne. Pour cela, un accord implicite est passé entre elle et M. Costa autour d'un partage de données. La création de la base de données de M. Durand devrait aller plus vite que le déploiement beaucoup plus complexe de la technologie workflow. Dans ce cas-là, les informations récoltées dans les directions où le workflow n'a pas été encore déployé seront transmises aux équipes SIRH.

#### **(b) entre le responsable de l'Espace du Manager et les relais RH délocalisés**

Afin de construire sa base de données le plus rapidement possible, M. Durand multiplie les réunions avec les agents RH délocalisés. Lors de ces réunions ou de ses déplacements dans les centres RH sur le terrain, il édite des extraits du fichier du personnel, les différents organigrammes officiels publiés pour croiser l'ensemble de ces informations avec les relais RH locaux qui ont une parfaite connaissance du terrain.

#### **(c) entre le responsable de l'Espace du Manager et le DSI :**

Il est convenu que M. Durand soit l'administrateur principal de l'Espace du Manager. Mme Bonilla a convaincu les responsables de la DSI de la nécessité de créer une base de données spécifique permettant un profilage de la population managériale pour adapter l'information en fonction du niveau hiérarchique. Même si un accord initial a été passé, les informaticiens sont, au départ, très réticents à la mise en ligne de l'Espace du Manager. En effet, ils craignent que le processus d'autorisation d'accès à l'Espace du Manager (figure 39 ci dessous) encombre le trafic du réseau et le paralyse. C'est pourquoi M. Durand a tenté de les associer le plus en amont possible de son travail de création de la base de données. Plusieurs réunions ont eu lieu.

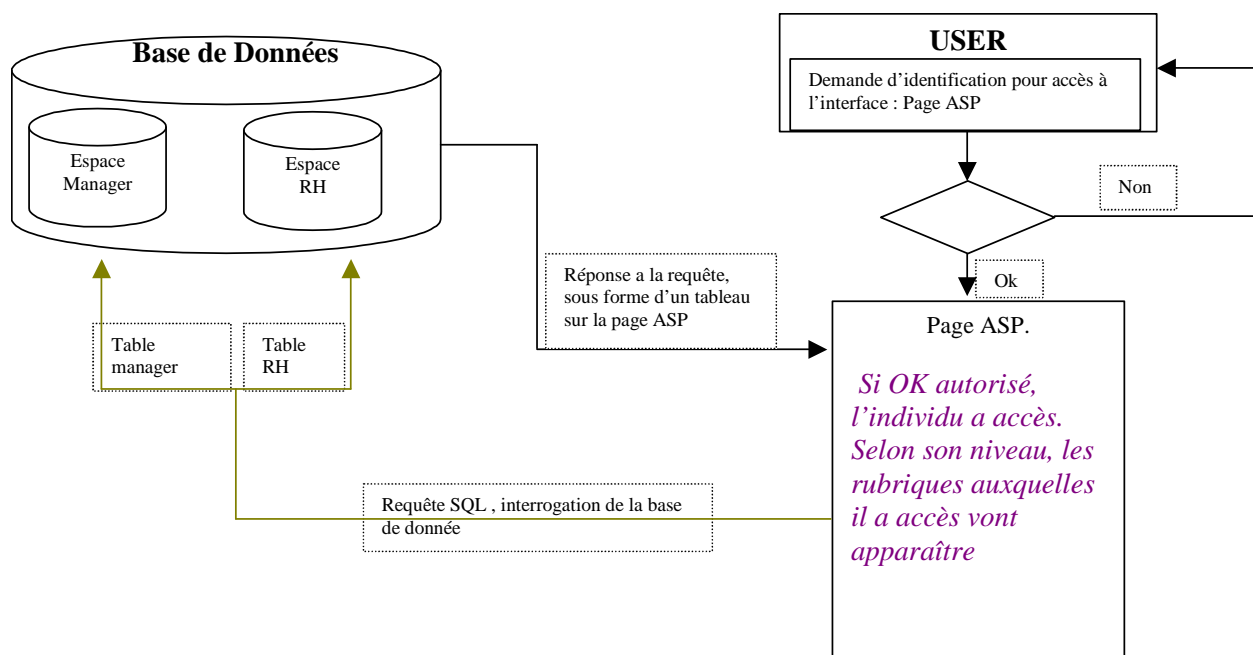


figure 39. Le processus d'autorisation pour accéder à l'Espace du Manager et à l'Espace RH

#### (d) la spécificité du contenu en fonction du niveau hiérarchique et évolutive

Comme le montre le tableau (21) suivant, l'Espace Manager a trois niveaux d'accès différents : le haut management<sup>201</sup> (les top-managers d'Aéro), le MI (management intermédiaire avec le statut cadre), tous les managers (la première tranche de management c'est-à-dire les chefs d'équipe). La gestion de ces accès se fait grâce à des requêtes particulières vers des bases de données lors des connexions. L'intérêt de la manœuvre est de rendre transparent ces procédés. Ainsi, lorsque le manager du niveau d'accès le plus simple se connecte, il n'a pas connaissance des rubriques qui lui sont refusées. Il y a également de la part des concepteurs une volonté de dynamiser et de contrôler la descente de l'information (top –down). Suivant cette idée, une ouverture progressive de l'accès à l'information est imaginée par les concepteurs RH afin de créer pour chaque niveau hiérarchique le sentiment d'une primeur de l'information. Quand une nouvelle information stratégique via un kit de démultiplication est mise en ligne, celle-ci est ouverte pendant quinze jours<sup>202</sup> de façon exclusive au haut management. Une fois ce temps écoulé, M. Durand donne l'accès au niveau

<sup>201</sup> Il est intéressant de noter ici une anecdote concernant les droits d'accès à l'Espace du manager, qui révèle le niveau d'usage de certains managers. Pendant les mois suivant la mise en ligne de l'Espace du Manager, M.Durand a reçu cinq appels de top-managers. Ces derniers lui ont demandé d'ouvrir l'accès à l'Espace du manager à leurs secrétaires. Même si M.Durand n'est pas très enthousiaste, il s'exécute en disant que c'est provisoire et que cela peut permettre de faire bouger les usages.

<sup>202</sup> C'est le laps de temps jugé suffisant par les concepteurs RH pour permettre aux top managers de s'appropriier de l'information stratégique et de la démultiplier correctement au niveau hiérarchique suivant.

hiérarchique inférieur, ainsi de suite jusqu'au dernier échelon<sup>203</sup>. Cet effort de spécificité du contenu en fonction du niveau hiérarchique est la preuve du passage d'un *Intranet Corporate* vers un *Intranet RH Généraliste*.

Le Site Manager	4 grands types	3 niveaux d'accès différents	Facultatifs et Obligatoires
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique PDG</li> </ul>	MI, puis tous managers	Facultatifs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop Management</li> </ul>	Management intermédiaire	Facultatifs, Quasi obligatoires
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chantiers phares RH</li> </ul>	Tous managers	Facultatifs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionnaire de carrière</li> </ul>	Elite Manageriale	Obligatoire

**Tableau.21 Un effort de spécificité du contenu en fonction du niveau hiérarchique**

Les objectifs forts publiés par Mme Bonilla autour des outils RH en ligne, associés à des efforts constants de négociation et d'incitation au travail collaboratif autour de la création de contenu informationnel comme la résolution de questions techniques définissent la sphère de conception de cette phase 2. Ces différents éléments sont la preuve d'une véritable dynamique de coopération entre les différents concepteurs-prescripteurs .

Reste la question de l'évolution des usages du Management Intermédiaire concernant ces nouveaux outils RH mis en ligne.

### **6.1.3 L'échec d'une réelle intégration des utilisateurs clés dans le processus de re-conception des outils en ligne proposées par les RH**

Centrée sur le travail de re-conception de l'intranet RH, la phase 2 est marquée par la mise en ligne de l'Espace du Manager, l'Espace RH et le re-design de l'Espace du Salarié. Au cours de cette seconde période, la compréhension des usages du management intermédiaire reste importante pour les concepteurs de l'intranet RH. Cependant, celle-ci est réalisée en partie de façon informelle (6.1.3.1). A cela, s'ajoutent deux initiatives : la création d'un compteur invisible pour mesurer le nombre de visites sur les nouveaux sites créés (6.1.3.2) et la volonté de constituer un groupe d'utilisateurs clés (6.1.3.3).

<sup>203</sup> Les entretiens menés en phase 3 montrent que cette ouverture progressive des droits pour dynamiser et pour contrôler la descente de l'information n'a pas eu l'effet escompté. Comme les concepteurs RH ont laissé la possibilité à l'utilisateur d'enregistrer le document, une fois celui-ci récupéré, certains utilisateurs expliquent qu'ils le diffusent de façon officieuse par l'email à leurs collaborateurs suivant leur propre perception de la chaîne hiérarchique : procédé incontrôlable par les concepteurs RH.

### **6.1.3.1 L'année 2003 marquée par un suivi informel de l'évolution des usages du MI**

Une fois les nouveaux services RH en ligne, le suivi de l'évolution des usages du MI a été réalisé sur l'année 2003 en grande partie de façon informelle. En effet, le recueil d'informations concernant l'usage que le MI réserve à ces nouveaux espaces se fait pour l'essentiel au cours des actions de communication en face à face que Mme Bonilla réalise auprès du Management <sup>204</sup>. Ces réunions sont des moments privilégiés où cette dernière questionne assez librement le management sur leur usage des différents outils mis à leur disposition, notamment les kits de démultiplication (outils stratégiques). A la suite de ces rencontres, elle fait un bilan à M. Durand sur les retours positifs ou négatifs récoltés sur l'utilisation de l'Espace du Manager. Ceci pouvant conduire le webmaster à faire des modifications concrètes sur les pages web.

La raison pour laquelle le suivi des usages s'est fait en partie de façon informelle s'explique par l'évolution du contexte organisationnel de la DRH.

Le démarrage de la reconception a été ralenti par le changement de direction RH et des efforts entrepris pour conserver un pôle communication au sein des RH. Par ailleurs, il apparaît difficile de solliciter de nouveau le management intermédiaire avant qu'un seuil minimum de nouveaux éléments créés soit atteint. Cet élément est d'autant important qu'il y a eu plusieurs enquêtes réalisées sur la phase précédente auprès de cette population.

En parallèle, quelques échanges d'emails se notent entre le responsable de l'intranet RH et certains managers. En effet, ces derniers le remercient directement pour la création de l'Espace du Manager (« bon travail ») et en profitent pour faire quelques remarques (par exemple, certains ont des difficultés pour imprimer tel ou tel document). Globalement, ces emails répondent au message d'annonce de M. Midem (DRH), soulignant que cet espace virtuel devrait être co-construit avec le management. Néanmoins, ces échanges demeurent rares. Concrètement, moins d'une dizaine d'emails de cette nature ont été reçus sur l'année 2003.

---

<sup>204</sup> Les actions de communication en face à face telles que les déjeuners-débats associant soit les nouveaux PDG (M. Gino) et DRH (M. Midem) restent des activités phares du pôle communication dirigé par Mme Bonilla.

### 6.1.3.2 *La création d'un compteur invisible de pages visitées*

Après la mise en ligne de l'Espace du Manager (courant juillet 2003), le responsable de l'intranet RH décide de développer un compteur invisible afin de se doter d'un instrument de mesure pour évaluer l'usage des outils informationnels mis en ligne.

A travers cette création, M. Durand affiche une volonté d'améliorer les outils en ligne. Suivant cette stratégie, il ambitionne de créer un compteur lui indiquant l'identité de chaque visiteur, les pages que ce dernier aura visité et la durée de la visite.

Des obstacles d'ordre technique et gestionnaire le conduisent cependant à passer d'une stratégie visant l'amélioration de l'outil à une simple logique d'évaluation.

Le premier obstacle est l'impossibilité d'appliquer ce compteur à l'ensemble des sites qu'il gère. En effet, l'Espace du Salarié est un site ouvert à l'ensemble des salariés d'Aéro. Le profilage s'effectue directement à la connexion à travers l'identification du login et du mot de passe. Les informaticiens refusent d'ajouter tout système qui encombrerait davantage le trafic du réseau et qui pourrait conduire à des pannes. Par conséquent, l'ajout d'un compteur n'est pas accepté par la DSI. M. Durand ne peut ajouter un compteur que sur les sites dont il gère l'accès, c'est-à-dire l'Espace du Manager et l'Espace RH.

Dans un premier temps, il parvient à coder un premier compteur. Celui-ci permet le comptage du nombre de visites. Seulement, cela n'indique pas le nombre de visiteurs différents. Dans un second temps, M. Durand parvient à faire une requête sur sa base de données des managers, afin de croiser les visites et le matricule du manager (c'est-à-dire un des numéros composant son compte informatique). Cette nouvelle manœuvre permet d'identifier le nombre de visiteurs différents. Cela soulève un autre problème. En effet, le compteur lui fournit non pas le nombre de visiteur au temps (t), mais le nombre total de nouveaux visiteurs de l'Espace du Manager depuis sa création, ce qui signifie que pour avoir une idée précise de l'évolution de ce nombre, il faut tout d'abord archiver de façon régulière les différents taux pour avoir sur le long terme une idée du nombre de nouveaux venus. A cette gestion difficile des informations fournies par le compteur, s'ajoute le fait que M. Durand ne parvient pas à déterminer le cheminement que l'utilisateur effectue et le temps durant lequel la personne reste sur le site.

Au bout de quelques mois, le responsable de l'intranet RH constate que les informations que lui donnent les compteurs ne lui permettent même pas d'évaluer correctement la fréquentation des sites. Par conséquent, il décide en fin d'année 2003 d'abandonner cette initiative et il supprime tout système de comptage de l'Espace Manager et de l'Espace RH.

### 6.1.3.3 Une tentative échouée de création d'un groupe d'utilisateur types

L'enquête menée en 2002 a permis d'identifier parmi la population managériale quatre utilisateur-types : le super-technicien, le patron de chaîne, l'artisan industriel et l'électron libre. L'ensemble de ces utilisateurs-types permet d'avoir un « éventail des possibles » de l'usage de l'outil. Fort de ce constat, l'idée de créer un groupe d'utilisateurs clefs a émergé au fil des discussions entre les concepteurs et prescripteurs de l'intranet RH (essentiellement entre M. Durand et Mme Bonilla). L'idée est de réunir deux représentants de chaque catégorie et de leur proposer concrètement de nouveaux outils d'information à tester.

Pour réduire les coûts de fonctionnement et pour éviter de solliciter en permanence le management, M. Durand propose de combiner ce groupe d'utilisateurs clefs avec le déploiement de la technologie Workflow (qui s'étend sur l'année 2003). En effet, depuis le lancement de ce projet, M. Costa et son équipe SIRH (système d'information RH) ont déjà constitué des groupes d'utilisateurs clefs. Afin de soumettre cette démarche collective à M. Costa, un travail d'identification des représentants possibles parmi ces différentes catégories d'utilisateurs est entrepris. Cependant, cette tentative de suivi des usages a échoué, car le responsable du SIRH n'a pas souhaité de démarche commune.

L'évolution des usages et l'intégration des utilisateurs clefs dans le processus de conception des outils RH en ligne sont surtout abordées de façon informelle sur la phase 2. Les deux tentatives concrètes de mesure de l'usage et d'intégration des usagers, à savoir la création d'un compteur invisible et la constitution d'un groupe d'utilisateurs clefs se sont soldés par des échecs.

En résumé, la phase 2 qui s'étend de début 2003 à septembre 2004 se caractérise par l'émergence progressive d'une Vision de Mobilité Stratégique (VMS) au sein des RH autour de l'intranet RH. L'arrivée d'un nouveau DRH plus enclin aux discours managériaux et à la nécessité de transformer la fonction RH est la première source d'explication de ce changement. Cette évolution est attestée par trois faits : le premier est la création d'un service de communication interne doté d'un instrument de communication indépendant ; le second réside dans la posture officielle que le DRH prend en s'affichant comme le 1<sup>er</sup> relais de la communication du président lors du lancement du site « Espace du Manager » ; le troisième

fait est le conflit ouvert qui oppose le DRH et son homologue de la direction de la communication, qui confère à l'intranet RH une dimension stratégique indéniable, jusqu'alors inédite.

Soutenu par une VMS naissante, un important travail de création autour de nouveaux outils RH en ligne se constate. Celui-ci est possible grâce à l'apparition d'un prescripteur RH qui affirme avec force les objectifs de création et de gestion associés à ces outils. Des efforts constants de négociation et d'incitation au travail collaboratif sont entrepris au sein des RH. Ceci prouve l'existence d'une véritable dynamique de coopération, ce qui n'est pas le cas lors de la phase 1. Quant à la question de l'évolution des usages, elle n'est pas vraiment laissée de côté, seulement les différentes tentatives imaginées par les concepteurs RH échouent.

En conclusion, cette phase paraît dominée par la sphère de la conception à travers les différents éléments créés. Nous allons voir que la période suivante est différente : la sphère de la « vision » des décideurs va prendre plus d'ampleur .

## 6.2 La phase 3 marquée par une forte VMS

La dernière période qui s'étend de septembre 2004 à juin 2005 va être abordée dans cette section. A travers la restitution de cette dernière vague de résultats, notre intérêt reste identique. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : comment la vision des décideurs, le travail de conception autour de l'Espace du Manager et les usages que le Management Intermédiaire réserve à l'outil ont-évolué ? Quels sont les liens entre ces évolutions ?

Concernant l'évolution de la vision (6.2.1), trois événements attestent la publication claire et structurée d'une vision de mobilité stratégique au niveau des décideurs d'Aéro, dans laquelle l'Espace du Manager a une place prédominante. Quant à la sphère de la conception (6.2.2), nous verrons qu'en parallèle d'importantes nouvelles activités de création autour de l'Espace du Manager, celle-ci est marquée par une nouvelle recrue au sein du département RH, qui laisse entrevoir de nouvelles tensions organisationnelles.

La question des usages (6.2.3) sera ré-abordée concrètement à travers la seconde vague d'enquête menée auprès du Management Intermédiaire. Aussi, les résultats obtenus permettront de s'interroger sur la nature de l'évolution des usages, sachant qu'entre temps, l'objet technologique a lui-même évolué, puisque nous sommes passés de l'Espace du Salarié à l'Espace du Manager.

### 6.2.1 La publication claire d'une VMS

Tout au long de cette phase 3, les décideurs d'Aéro affichent une vision stratégique claire et structurée basée sur leur investissement en communication. En effet pour la première fois dans l'histoire d'Aéro, le DRH bâtit et publie une stratégie RH fondée, entre autre, sur la dimension communicationnelle, qu'il considère comme un axe stratégique clef pour atteindre les objectifs RH de performance. La communication repose sur l'organisation d'événements (réunions en face à face) et sur l'usage des TIC, notamment l'Espace du Manager.

A ce sujet, trois éléments sont à noter : la publication sur l'Espace du Manager pour la première fois d'une stratégie RH (6.2.1.1) ; les discours du PDG et du DRH lors de la réunion avec le haut management axés essentiellement sur l'importance de la communication pour devenir un bon manager-leader (6.2.1.2) ; et enfin la publication de cette vision stratégique commune à l'occasion de la remise du meilleur binôme PDG /DRH de l'année 2005 (6.2.1.3).



### 6.2.1.1 La stratégie du DRH et le rôle central de l'intranet RH (Fait 1)

Dès novembre 2004, M. Midem (DRH) sollicite des cabinets de consultants pour l'aider à bâtir une stratégie RH en cohérence avec celle développée par le PDG (M. Gino).

La stratégie RH est définie à partir de quatre éléments mis en cohérence : une vision reposant sur des axes stratégiques associés à des valeurs et à un type d'organisation. Peu à peu, est élaboré ce que l'ensemble du personnel RH appellera « *le temple* » en raison de la forme finale donnée à la stratégie RH, comme le montre la figure ci-dessous (figure 40).

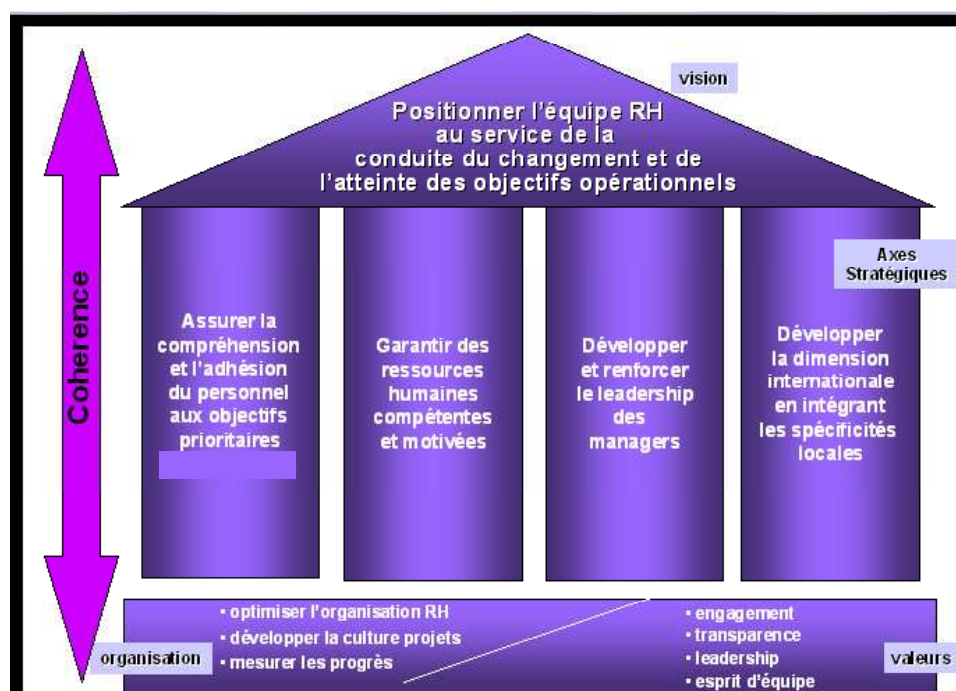


figure 40. La publication d'une stratégie RH par M. Midem (Phase 3)  
(Extraits de sources documentaires-décembre 2004)

Plus précisément, la vision affichée du DRH est de « *positionner l'équipe RH au service de la conduite du changement et de l'atteinte des objectifs opérationnels* ». Quatre axes stratégiques sont privilégiés pour y parvenir (représentés par des piliers sur la figure 40) : assurer la compréhension et l'adhésion du personnel aux objectifs prioritaires d'Aéro (1) ; garantir des ressources humaines compétentes et motivées (2) ; développer et renforcer le leadership des managers (3) ; développer la dimension internationale en intégrant les spécificités locales (4). Suivant la volonté de M. Midem, ces différents axes stratégiques reposent sur quatre valeurs fondamentales - à savoir l'engagement, la transparence, le leadership et l'esprit d'équipe- et une organisation RH « *optimisée* », régie par une « *culture projet* » et centrée sur la « *mesure des progrès* ».

L'ensemble de la stratégie RH présentée est parfaitement en adéquation avec les discours managériaux et les idées véhiculées autour de la transformation nécessaire de la fonction RH<sup>205</sup> (Ulrich, 1997, Lepak, 1998).

Notre intérêt se porte particulièrement sur l'axe stratégique (1), à savoir « *assurer la compréhension et l'adhésion du personnel aux objectifs prioritaires d'Aéro* ». En effet, celui-ci renforce le rôle du DRH comme 1<sup>er</sup> communicant d'Aéro<sup>206</sup>. Cet axe stratégique repose essentiellement sur le domaine de l'Information et de la Communication. La figure suivante (figure 41) présente les opérations prioritaires à réaliser pour chaque axe stratégique. Il est important de remarquer le lien de dépendance entre les quatre piliers composant la vision. En effet, le troisième objectif prioritaire de l'axe (1) est finalement d'aider les trois autres axes dans leur communication. Ceci place, selon nous, la communication comme un objet transversal et comme une dimension prédominant les autres.

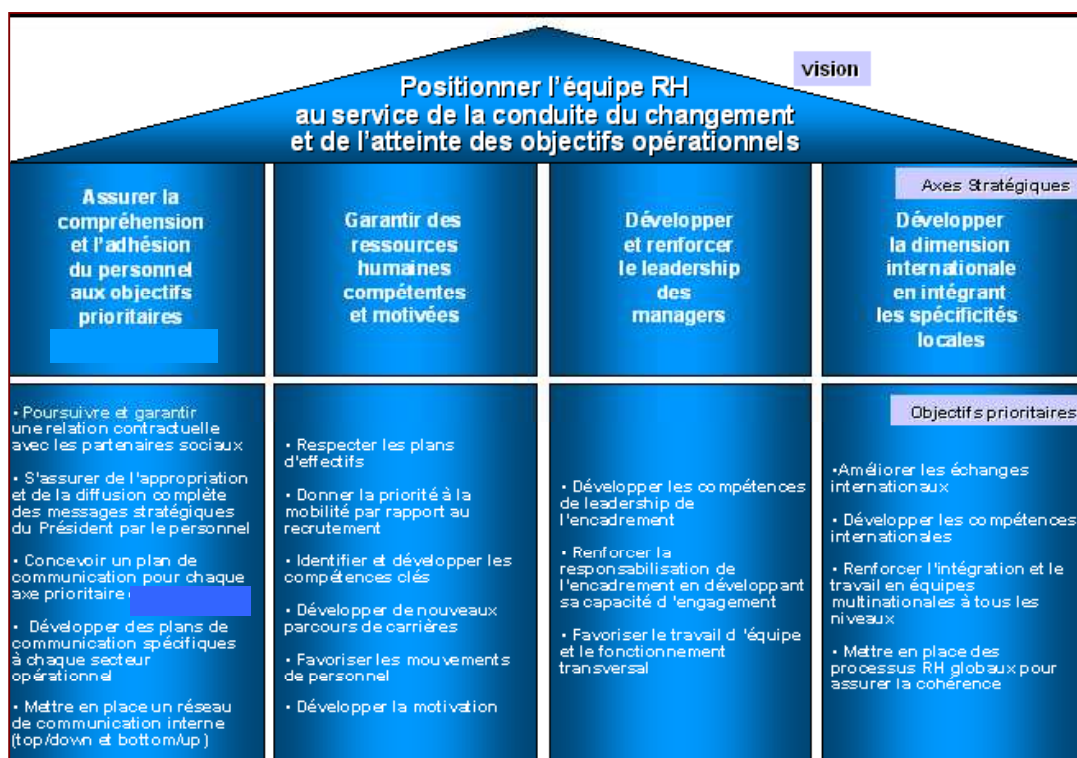


figure 41. Le détail des objectifs prioritaires détaillant la stratégie RH (Extraits de sources documentaires-décembre 2004)

La publication de la stratégie RH s'est faite en deux temps : en premier lieu, le DRH la présente à l'occasion de la réunion de début d'année 2005 devant l'ensemble du personnel RH (premier concerné) ; en second lieu le DRH demande sa mise en ligne sur l'Espace du

<sup>205</sup> Nous renvoyons le lecteur à la troisième section du chapitre 4.

<sup>206</sup> M. Midel avait commencé à afficher ce rôle lors de la phase 2.

Manager (courant janvier 2005) pour à la fois afficher les ambitions de changements et d'initiatives des RH à l'ensemble du management et pour les inciter à réagir ou à l'imiter.

Bien que le terme « Intranet RH » ou « Espace du Manager » n'apparaisse pas explicitement dans les objectifs prioritaires, il est évoqué clairement par le DRH lors de son discours comme un des supports essentiels à la réalisation de l'axe (1). Derrière l'objectif de « *s'assurer de l'appropriation et de la diffusion complète des messages stratégiques du Président par l'ensemble du personnel* », le DRH évoque le re-design de l'Espace du Salarié, la conception de l'Espace du Manager et surtout la création des « kits de démultiplication », véhiculant l'information stratégique.

Cet affichage clair du DRH concernant la place prépondérante attribuée à la dimension communication est le premier jalon d'une véritable VMS RH autour des différentes sites RH en ligne, notamment l'Espace du Manager.

La volonté des décideurs d'Aéro de bâtir une vision stratégique autour du domaine de la communication ne se limite pas à la publication de la stratégie RH en ligne sur l'Espace du Manager. En effet, un autre fait est à signaler.

#### ***6.2.1.2 La communication et ses supports au cœur des discours du PDG (Fait 2)***

Le second fait marquant concerne la nature des discours tenus par le PDG et par le DRH lors de la réunion du haut management<sup>207</sup> en novembre 2004. Lors de cette réunion, les deux décideurs d'Aéro axent leurs interventions sur l'importance que tout manager doit donner à la communication et à la démultiplication des informations stratégiques à son équipe. L'intérêt est que le PDG et le DRH, tour à tour, incitent fortement le haut management à se saisir de l'ensemble des outils mis à leurs dispositions pour mener à bien leur mission de démultiplication.

Lors de cette réunion regroupant les cent cinquante managers les plus importants du groupe, le PDG débute son discours sur les raisons de l'investissement conjoint mené dans la R&D<sup>208</sup> et dans la communication. Pour ce dernier, le lien entre la conduite de changement et l'investissement en matière de communication est primordial pour permettre à Aéro de continuer à être performant.

---

<sup>207</sup> Ces réunions nommées « Top Management Meeting » sont à l'initiative du PDG et organisées concrètement par Mme Bonilla, sous l'égide du DRH, son hiérarchie direct. Elles sont au nombre de quatre par an. Elles sont l'occasion d'aborder des sujets sensibles et d'annoncer un certain nombre de projets ou/et de changements.

<sup>208</sup> Nous ne développerons pas ici le détail de cet investissement.

Son message est clair :

« [...] dans un environnement où la société [Aéro] a une activité qui croît et qui a des ambitions pour l'avenir, où le contexte est beaucoup plus difficile, le seul moyen de comprendre est de communiquer au-delà de l'acte même de management. » (Sources documentaires - Extraits du discours de M. Gino (PDG) à partir du compte-rendu de la réunion du haut management – novembre 2004).

La teneur et le ton de leurs discours traduisent également leur forte volonté à vouloir amorcer des changements. Ainsi, M. Midem (le DRH) est le premier à tenter de convaincre les top-managers que l'avenir d'Aéro dépend entre autre de leur capacité à savoir mobiliser leurs équipes. Il précise que « *le super technicien qui considère la communication comme une perte de temps est une image d'Épinal à revoir sérieusement* ». Il incite à changer la façon de communiquer :

« *La communication est un art difficile car elle nous oblige à parler de sujets, dont on n'a pas forcément envie...certains sujets sont complexes et méritent beaucoup de développements. Quelle est notre réaction en tant qu'ingénieurs ou experts ? On attend avoir les tenants et les aboutissants pour pouvoir traiter d'un sujet, pensant ainsi le maîtriser totalement. Or je pense que c'est en adoptant ce type de comportement qu'on se trompe. A contrario, si on aborde le sujet partiellement, on installe progressivement une dynamique de communication, qui permet d'éviter la déformation des messages. [...] Vous êtes tous des experts, des spécialistes, de grands professionnels, des personnes expérimentées, il faut absolument développer votre côté mobilisateur vis à vis de vos équipes* » (Sources documentaires - Extraits du discours de M. Midem (DRH) à partir du compte-rendu de la réunion du haut management – novembre 2004).

Il revient plus précisément sur la nouvelle dynamique de communication initiée depuis 2003 et sur leur réel effort pour structurer l'information :

« [l'objectif] était de vous supporter également à travers de nouveaux outils, ce qu'on a appelé des Kits de démultiplication, des guidelines pour structurer davantage le message. On a construit un Espace du Manager, qui vous est strictement réservé où vous pouvez vous saisir à n'importe quel moment de ces outils. En parallèle de notre investissement dans les TIC, on développe des pratiques d'interviews « des petites enquêtes » où on va directement sur le terrain récupérer et diffuser l'information, et où on essaye ensuite de la trier et de la synthétiser...bref, nous avons initié beaucoup de choses ». (Sources documentaires - Extraits du discours de M. Midem (DRH) à partir du compte-rendu de la réunion du haut management – novembre 2004).

Il est important de noter le rôle confirmé du DRH comme le 1<sup>er</sup> communicant d'Aéro et sa vision en matière de communication, dans laquelle le recours à l'Espace du Manager est un instrument essentiel en articulation avec d'autres types de vecteurs (réunions en face à face/ présence sur le terrain).

Lors de la séance des questions/ réponses avec le management, M. Gino (le PDG) revient de nouveau sur les outils composant le dispositif de communication mis en place et sur la nécessité pour le management de s'en saisir. Plus précisément, il précise :

« [...] j'aurais tendance à vous demander, tous individuellement, une chose ..c'est de vous saisir de ce qui existe déjà : je veux dire il y a les emails, il y a Mme Bonilla et son service de communication...Aussi, passez 5 mnutes quand vous avez le temps à faire remonter une information ou à aller en chercher une sur l'Espace du Manager ou à nous dire ce qu'il vous manque pour que vous puissiez communiquer » (Extraits du discours de M. Gino (PDG) à partir du compte-rendu de la réunion du haut management – novembre 2004).

Dans les discours des décideurs, on constate que l'Espace du Manager est présenté comme une référence explicite en termes d'information. D'une façon générale, la thématique de cette réunion contribue à forger une vision stratégique de mobilité du groupe Aéro en lien direct avec un investissement dans le domaine de l'information et de la communication en général et des TIC en particulier.

Le poids de la communication et de ses supports dans la vision stratégique des décideurs d'Aéro est affichée en interne, mais également en dehors d'Aéro, comme en témoigne le fait suivant.

### ***6.2.1.3 L'affirmation de la VMS du PDG et du DRH en dehors d'Aéro (Fait 3)***

Le troisième élément marquant l'importance que revêt la VMS en matière de TIC s'est déroulé lors de la remise du prix du meilleur binôme Président/ DRH de l'année 2005. A cette occasion, M. Gino (Pdg) et M. Midem (DRH) expliquent à travers un discours les clefs de succès de leur binôme. Différents éléments sont évoqués pour l'expliquer : leur forte complicité et complémentarité ; leur analyse similaire de la situation du groupe Aéro ; leur forte implication commune en matière de communication interne ; enfin leur partage d'une stratégie commune.

Concernant leur implication en matière de communication, ils expliquent que « [leur] *volonté commune de poursuivre l'œuvre de leurs prédécesseurs tout en initiant des projets*

*d'évolution et de changement importants dans la continuité de l'entreprise* »<sup>209</sup> repose sur leur investissement en communication. Ils précisent que leur « *forte implication en matière de communication interne* » se traduit par le temps consacré pour « *expliquer les axes stratégiques nouveaux, aider le management à reprendre sa place et l'aider à passer d'un rôle de manager à celui de leader* ». Ils ajoutent que « *le recours aux TIC est indispensable* » et que chez Aéro « *la création d'un espace d'information sécurisé dédié au management a permis de faciliter l'évolution du management* ».

### **6.2.2 Un travail de création toujours important mais en proie à de nouvelles tensions organisationnelles.**

Quant à la sphère de la conception, nous verrons que le site dédié au management (Espace du Manager) est alimenté de façon continue de nouveaux éléments. Ces derniers sont créés à partir d'une coopération mieux ancrée au sein de la DRH, ce qui renforce l'espace de recherche et d'exploration.

Un travail de création très riche qui demande toujours de gros efforts de coopération et de coordination au sein du département RH...mais le réflexe des agents RH à venir demander à M. Durand de mettre en ligne des informations : création de fiches sur les projets phares RH ; création de deux sous sites RH : celui de la formation et celui du projet d'université d'Aéro ; la création d'un outil de calendrier événementiel. En parallèle, la DSI donne enfin l'autorisation à Durand de mettre en ligne seul : autonomie et légitimité/ le projet de refonte = changement de l'ergonomie seulement ).

---

<sup>209</sup> L'ensemble des phrases en italiques sont les extraits d'un article publié dans la revue interne d'Aéro (Sources documentaires - Extraits d'article paru en interne, mars 2005).

### 6.2.2.1 L'évolution progressive des rapports de prescriptions entre les différents acteurs pris dans le processus de conception de l'Espace du Manager.

A la fin de la phase 2, le responsable du SIRH (M. Costa) en charge du projet de déploiement du workflow part en retraite. L'équipe SIRH ayant été dissoute, certains individus ont rejoint la direction des Système d'Information, d'autres ont changé d'activités. Par conséquent, il y a eu une vacance au sein des RH concernant les questions relatives au système des Ressources Humaines.

Pendant la phase 3, deux faits sont à noter, qui marquent une évolution organisationnelle au sein de la sphère de la conception : l'évolution volontaire de l'intitulé du poste de M. Durand (l'utilisation du terme « e-RH ») ; et, le recrutement d'un directeur du SIRH, qui rompt le « *statu quo* » établi avec la direction de la communication et laisse s'installer de nouvelles tensions organisationnelles. La figure ci-dessous fait apparaître ces deux évolutions.

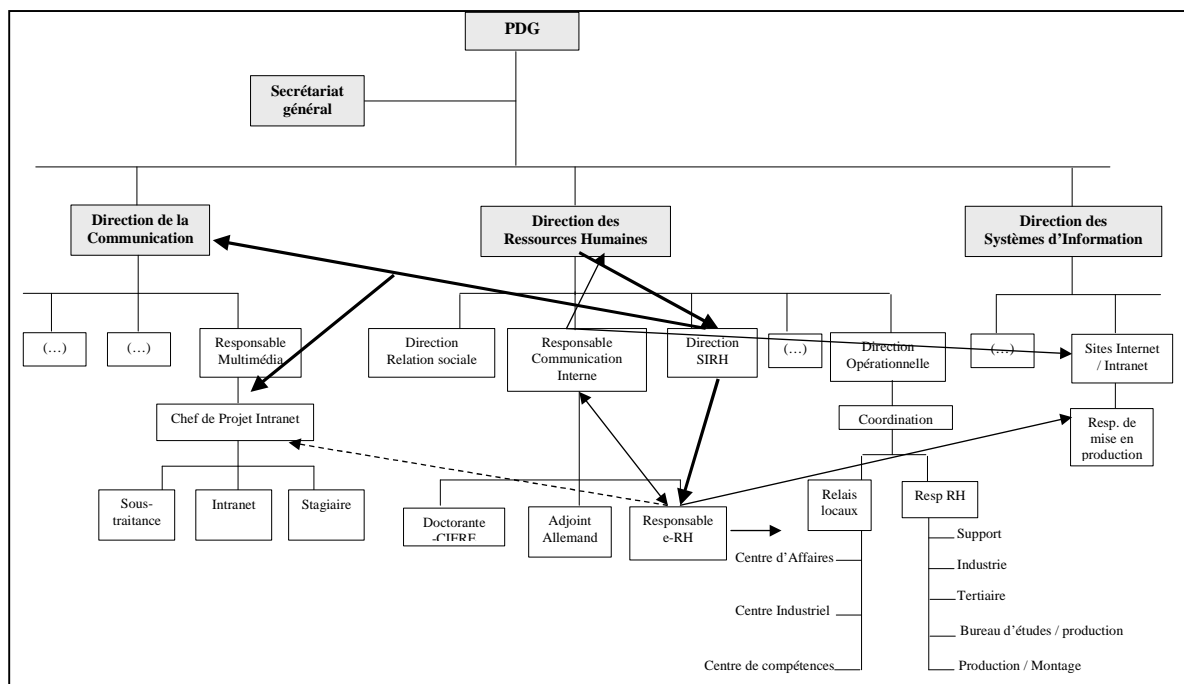


figure 42. Organigramme simplifié des rapports entre les acteurs engagés dans le processus de conception de l'Espace du Manager (Phase 3)

Le premier fait est la volonté de Mme Bonilla de changer l'intitulé du poste qu'occupe M. Durand. En effet dès septembre 2004, elle insiste pour que celui-ci devienne « responsable de l'e-RH ». Ce choix est avant tout stratégique. Il est vrai qu'en parallèle de ses activités d'enrichissement des différents sites RH en ligne, M. Durand mène des actions de communication (travail sur la création des kits de démultiplication, qui sont de l'information stratégique). D'une façon générale, la responsable du service de communication interne veut souligner aux yeux du DRH par ce changement d'intitulé que le travail de M. Durand ne se

limite pas qu'à l'aspect technique<sup>210</sup>, mais il a une dimension plus globale. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, le DRH, M. Midem, est un homme très enclin à la littérature managériale. Par conséquent, le fait d'accepter la dénomination d'« e-RH » signifie qu'il reconnaît le caractère plus global des activités de M. Durand.

L'acceptation du nouveau intitulé du poste de M. Durand est d'autant plus important pour Mme Bonilla, qui par ailleurs sait que M. Midem est sur le point d'accepter une mobilité interne au sein du groupe. En effet quasiment en même temps, le DRH recrute un directeur SIRH<sup>211</sup>, que nous nommerons M. Amilys.

Ce recrutement interne<sup>212</sup> rompt progressivement le « *statu quo* » établi de façon implicite à la fin de la phase précédente entre la direction de la communication et celle des RH<sup>213</sup> autour de la désignation du prescripteur principal de l'intranet RH.

En effet, M. Amilys se retrouve directeur d'un service sans équipe. De plus, il arrive dans une direction RH dont l'une des particularités est d'être dotée d'un service de communication interne en charge d'outils technologiques. Ces différents éléments créent des tensions entre Mme Bonilla et M. Amilys. Ils ne sont pas mis directement en concurrence, mais pour la plupart des acteurs extérieurs à la DRH, le fait que M. Durand ne soit pas rattaché à la direction du SIRH est considéré comme une bizarrerie organisationnelle.

On constate que M. Amilys se rapproche progressivement de la direction de la communication (DC). Plus précisément, il s'investit énormément sur le projet de refonte de l'intranet d'Aéro<sup>214</sup>. Si bien qu'à la fin de l'année 2004, il est présenté comme le soutien, le partenaire de Mme Dupont (en charge du projet à la DC).

Ce rapprochement explicite entre Mme Source et M. Amilys autour de la refonte du Projet Intranet Aéro inquiète M. Durand<sup>215</sup>. En avril 2005, Mme Dupont informe ce dernier qu'il fait

---

<sup>210</sup> Cette stratégie répond également à la volonté de Mme Bonilla de faire évoluer la carrière de M. Durand, de le faire passer cadre.

<sup>211</sup> Ayant un niveau hiérarchique supérieur à celui de M. Costa, le nouveau responsable du SIRH est promu directement directeur.

<sup>212</sup> Le recrutement de M. Amilys est dû à une mobilité interne au sein du groupe auquel Aéro appartient.

<sup>213</sup> Nous renvoyons le lecteur au paragraphe 6.1.2.1.

<sup>214</sup> Le projet de refonte de l'Intranet d'Aéro avait été mis en « stand by » en phase 2. En phase 3, il redevient d'actualité.

<sup>215</sup> Nous rappelons au lecteur (6.1.1.3) qu'il y a eu en phase 2 un conflit ouvert entre la DRH et la DC au sujet de la gestion de l'intranet RH. Mme Source et Mme Bonilla ont finalement trouvé un terrain d'entente : l'intranet RH reste à la DRH, mais l'accord implicite suppose qu'en contrepartie Mme Bonilla multiplie les actions en coopération avec Mme Source. Pour initier cette dynamique entre les deux directions, M. Durand avait été invité à participer au comité de pilotage du projet Intranet Global.



partie des « *key-users* »<sup>216</sup> et que l'équipe projet n'a pas besoin de lui maintenant car ils sont entrain de choisir le prestataire de service. Cette annonce est perçue par M. Durand et par Mme Bonilla comme une véritable rétrogradation.

Même si Mme Bonilla reste le prescripteur initial et principal des sites RH, ces différents jeux d'acteurs reposent implicitement la question de la gestion des outils technologiques RH, notamment l'Espace du Manager, d'autant plus que celui-ci est présenté comme une référence dans les discours du PDG et du DRH pour la population managériale.

Sur les deux phases précédentes (1 et 2), les responsables de l'intranet RH n'étaient pas autorisés à mettre en production. Or, la phase 3 est marquée par une évolution majeure à ce sujet. En effet à partir de fin 2004, M. Miron (responsable des mises en production – DSI) autorise M. Durand à pouvoir mettre en ligne directement sans avoir à solliciter son aval.

Ce privilège s'explique de deux façons. D'une part, le degré de confiance des informaticiens indique un niveau de maturité du programme créé<sup>217</sup> par M. Durand concernant l'Espace du Manager. La fiabilité du programme a fait ses preuves (les liens établis entre les données sont solides). Leur crainte initiale que le système encombre le réseau et le paralyse a disparu. D'autre part, un lien de confiance en M. Durand et ses compétences techniques s'est progressivement instauré.

Ces différents éléments conduisent un changement assez radical dans les rapports de prescription entre le responsable de l' « e-RH » et les informaticiens de la DSI.

#### ***6.2.2.2 Un espace d'exploration et de recherche toujours très riche***

Dans cette phase, l'espace d'exploration et de recherche autour de l'Espace du Manager est riche. La coopération au sein des RH est mieux ancrée, même si elle demande un effort constant de négociations et de relances de la part des concepteurs. Celles-ci peuvent occasionner des tensions, car elles se répercutent sur l'utilisateur et son rapport à l'objet (le problème de mise à jour des bases de données).

---

<sup>216</sup> Les « *Key-Users* » sont des utilisateurs, qui testent des systèmes devant être mis en place. Ce sont des référents métiers. Dans le cadre du projet de refonte de Intranet Global, M. Durand devient le référent pour les RH.

<sup>217</sup> M. Durand a créé des extractions spécifiques sur les Bases SQL pour déterminer, entre autre, les différents niveaux d'accès.

- **Une coopération au sein des RH mieux ancrée...**

Dans les lignes suivantes, le contenu de l'Espace du Manager sera présenté. L'impression écran qui suit donne une idée de l'interface proposée au manager.

Pendant toute la phase 3 (d'octobre 2004 à Juin 2005), les différents sites gérés par M. Durand au sein du service de Communication Interne (à savoir l'Espace du Salarié, l'Espace du Manager et l'Espace RH) ont été alimentés de façon constante. L'exposé de l'ensemble de ces projets serait difficile à retranscrire ici. Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous nous focalisons essentiellement sur l'Espace du Manager. A l'exception d'un projet technique de création de calendrier en ligne modifiable, sur lequel nous reviendrons, les nouveautés notables sur le site de l'Espace du Manager sont essentiellement des évolutions de contenu informationnels<sup>218</sup>.

L'Espace du Manager se compose de deux sous rubriques : la première « *Mon espace* » renvoie aux extractions de données liées à la technologie de workflow. Via ce service, le manager a accès au planning de ses équipes et à leurs demandes de congés. Même si à l'écran « *Mon espace* » apparaît dans l'Espace du Manager, M. Durand ne le gère pas ; la seconde rubrique s'intitule « *Manager au quotidien* » (figure 43 : l'impression écran ci-dessous).

---

<sup>218</sup> A partir du milieu de l'année 2005, le chemin d'accès de l'Espace du Manager a changé en raison de la nouvelle interface générée par la refonte de l'Intranet global pilotés de concert par Mme Dupont (DC) et M. Amilys. D'une façon générale, ce projet n'a pas impacté en profondeur les sites RH : les chemins d'accès sont différents. L'Espace du Salarié, l'Espace du Manager deviennent deux sous rubriques d'un onglet appelé « Aéro et moi ». Quant à l'Espace RH, il est, désormais, accessible depuis un autre onglet « Ressources Métiers ». Cette nouvelle interface a l'avantage d'offrir à l'utilisateur-manager un accès simplifié (deux clics suffisent).

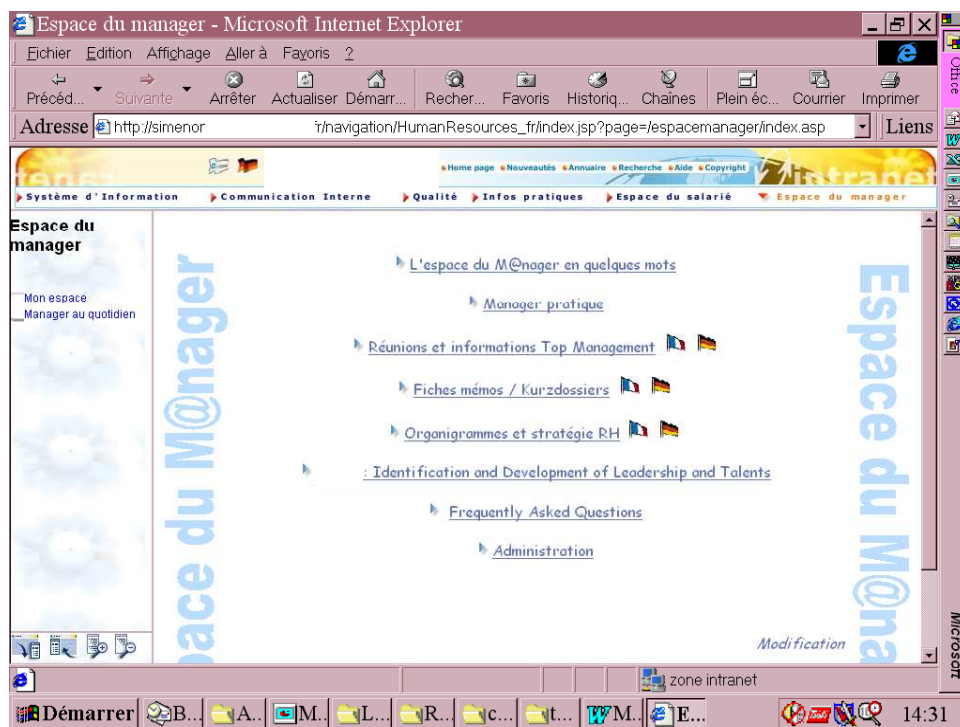


figure 43. L'impression écran de la rubrique « Manager au quotidien » sur l'Espace du Manager (Phase 3)

« Manager au quotidien » comprend sept rubriques. En comparaison avec l'état du site en phase 2, quatre rubriques ont été rajoutées : « **Organigrammes et stratégie RH** » ; « **Fiches mémos** » ; « **Identification & Development of Leadership & Talents** » ; « **FAQ** ».

#### « Organigrammes & Stratégie RH » :

Cette rubrique renvoie au paragraphe précédent<sup>219</sup> consacré à la stratégie développée par le DRH. Comme nous l'avons précisé, c'est la première fois qu'une stratégie RH est publiée et mise à disposition du management sur l'Espace du Manager<sup>220</sup>.

#### « Fiches mémos » :

La figure suivante fait l'état des différentes « *fiches mémos* » mises en ligne sur l'Espace du Manager au début de l'année 2005. L'objectif des « *fiches mémos* » est de présenter les projets phares sur lesquels les équipes RH travaillent. En règle générale, la fiche est accessible en français et en anglais<sup>221</sup>.

<sup>219</sup> Se référer au paragraphe § 6.2.1.

<sup>220</sup> Les figures présentant la stratégie RH sont mises en ligne dans cette rubrique.

<sup>221</sup> La première fiche « prospective emploi compétence » avait été écrite en français et en allemand, mais pour les suivantes, Mme Bonilla a opté pour une version anglaise.

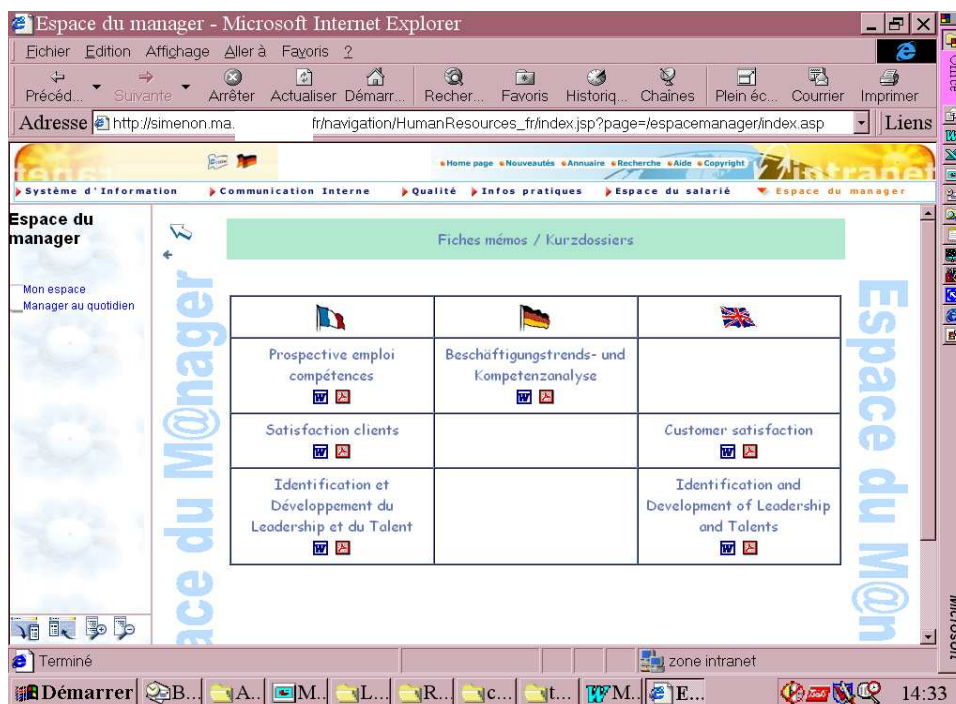


figure 44. La sous-rubrique « fiches mémos » sur l'Espace du Manager (Phase 3).

Le DRH a demandé aux équipes RH chargées de nouveaux projets de contacter le service de communication interne afin de faire connaître la teneur et les ambitions du projet en cours de réalisation à la fois en interne (au sein des RH) comme en externe du département. Avant d'être mises en ligne sur l'Espace du Manager, ces fiches sont accessibles en exclusivité sur l'Espace RH. L'intérêt étant que l'ensemble des RH soit les premiers à être au courant des actions phares qui s'opèrent dans leur propre direction.

Malgré les instructions de M. Midem, c'est souvent Mme Bonilla qui sollicite en premier les responsables de projets pour les inciter à communiquer.

D'une façon générale, le processus de création de la fiche (contenu informationnel) répond à la logique suivante :

- (1) des entretiens ont lieu entre un membre de l'équipe du service de communication interne et l'équipe RH du projet en question. L'objectif est de clarifier les objectifs du projet, le public concerné, les attentes des différents acteurs et les effets pour Aéro ;
- (2) le membre du service de communication interne fait une maquette de fiche (allure d'article), qu'il fait valider en premier lieu par Mme Bonilla.
- (3) Une fois la fiche validée en interne, elle est envoyée au chef du projet RH pour validation. Cette seconde validation peut prendre du temps, car celui-ci veut avoir l'aval de son hiérarchique direct. Ceci entraîne des modifications à apporter.

(4) Après le jeu d'aller/retour entre les deux acteurs autour des modifications à prendre en compte, le document final est soumis à M. Durand qui se charge de le mettre en ligne.

Au fil des mois, les membres du service de communication parviennent à faire coopérer les différents acteurs RH à travers leurs actions de communications.

#### « Identification & Development of Leadership & Talents »

On remarque que cet onglet a fait l'objet d'une fiche mémos. L'objectif est de repérer les talents et de développer le leadership. Ce projet fait écho à la stratégie affichée par les décideurs lors de la réunion du haut management (novembre 2004). M. Durand a créé une sous rubrique à part, mais il ne la gère pas. En effet, ce projet de repérage des talents et de développement du leadership est une volonté de la direction des RH du groupe auquel appartient Aéro. Par conséquent, cet onglet est une passerelle informatique, qui conduit le manager vers un autre site sécurisé où il pourra en ligne avoir accès à de nouveaux documents et outils. M. Durand a finalement la charge de la première page où il explique les objectifs de ce projet.

#### « FAQ »

Cette rubrique permet de questionner l'administrateur du site comme les autres utilisateurs, sur un quelconque sujet. M. Durand le met en ligne au début de l'année 2005<sup>222</sup>.

- *...mais qui demande toujours autant d'efforts : les conséquences de l'absence de mise à jour des bases de données.*

Comme nous l'avons vu précédemment, la coopération au sein des RH est mieux ancrée autour de projets de contenu informationnel à mettre en ligne. Néanmoins, cette coopération reste facilitée quand ce sont les acteurs RH (opérationnels ou experts) qui sont en demande de service (prescripteur-concepteur). Ceci signifie qu'ils viennent passer une demande de mise en ligne de tel type de document à M. Durand et travaillent de pair avec lui pour le créer.

---

<sup>222</sup> Aucune question sera posée. Nous sommes partis en juin 2005.

Seulement, des tensions entre M. Durand et les relais locaux se remarquent concernant notamment la mise à jour des données d'identification des managers.

Suivant une logique de prescriptions réciproques, il est convenu que les agents RH délocalisés communiquent à M. Durand régulièrement les mises à jour des listes de managers concernant la direction dont ils ont la charge. A plusieurs reprises, ce travail précis n'est pas effectué, ce qui peut se répercuter *in fine* sur l'utilisateur et sa perception de l'outil. Prenons un exemple parmi d'autres : en février 2005, un manager, revenu d'une période d'expatriation depuis plus de cinq mois, contacte M. Durand afin de comprendre pourquoi il n'a pas accès à la rubrique « *Manager au quotidien* » via l'Espace du Manager, alors qu'il gère une équipe et a un niveau hiérarchique important. Celui-ci lui rétorque qu'il ne peut pas lui ouvrir les droits sur sa simple demande personnelle (car il pourrait mentir). Il y a une procédure à suivre : M. Durand lui conseille alors d'écrire à son agent RH référent pour lui demander de mettre à jour les listes. Le manager demandeur manifeste son mécontentement face à la nature complexe de la manœuvre, qui est selon lui en totale contradiction avec les discours des PDG et DRH sur la nécessité d'utiliser l'outil. Face aux arguments du hiérarchique, M. Durand reste assez silencieux car il sait que dans quelques directions dont celle du manager les mises à jour des listes concernant « *qui est manager?* » et « *à quel niveau ?* » n'ont pas été faites depuis plusieurs mois.

A la suite de cet échange, le responsable « *e-RH* » décide de relancer les agents RH délocalisés sur leur transmission des listes mises à jour.

- **Une création d'un réseau de managers-relais de l'information pour alimenter la zone d'usage et contenir les syndicats.**

En phase 2, nous avons noté l'échec de la constitution d'un groupe d'utilisateur type<sup>223</sup>, en articulation avec le projet de déploiement du workflow. A partir de septembre 2004, cette idée est relancée à l'occasion d'une commande urgente que le PDG adresse au DRH, qui la délègue à son service de communication interne. Comme nous avons vu précédemment, la phase 3 est marquée par la publication claire d'une vision de mobilité stratégique autour des outils de communication, dont fait partie l'Espace du Manager.

---

<sup>223</sup> Nous renvoyons le lecteur au paragraphe (6.1.3.3).

Même si la question de la lutte entre les syndicats et les RH autour de la diffusion de l'information n'est pas évoquée ouvertement dans les discours du DRH ou du PDG, elle demeure centrale. A partir d'octobre 2004, le contexte des relations sociales est tendu<sup>224</sup> en raison de l'évolution de la loi des 35 heures concernant les cadres. L'impact des tracts sur l'ensemble des salariés d'Aéro continue de démontrer la domination syndicale concernant la diffusion des informations RH dites « sensibles ». Aussi, M. Gino demande en urgence à M. Midem d'agir.

En réaction, le DRH convoque Mme Bonilla, pour qu'elle puisse créer un réseau de communication. Elle annonce à son tour à son équipe que :

« Gino presse Midem sur la constitution d'un réseau, de sorte qu'il ait la certitude que les managers fassent bien leur boulot et démultiplient l'information » (Extraits de propos tenus par Mme Bonilla lors de la réunion de son service – octobre 2004 – Cahier de recherche n° 3).

Elle assure que le DRH place la création de ce réseau comme une « absolue priorité » pour contrecarrer les réseaux syndicats. La responsable de la Communication Interne commence à s'interroger sur la constitution de ce réseau (le choix des relais dans la population managériale / la fréquence des réunions...). Ainsi, elle envisage de se servir de ce réseau de managers-relais comme un groupe d'utilisateur types, à qui ils pourront demander de tester de nouvelles applications sur l'Espace du Manager<sup>225</sup>.

D'une façon générale, la volonté des décideurs de créer un réseau de managers-relais de l'information est une opportunité pour la responsable du service de Communication Interne de relancer le projet de constitution d'un groupe d'utilisateur-types. Ceci conduirait à une réelle intégration des utilisateurs clefs dans le processus de re-conception des outils en ligne proposées par les RH.

Instaurée sur la phase 2, la dynamique de conception autour de l'Espace du Manager continue de croître, poussée par la vision stratégique affichée des décideurs sur la nécessité de communiquer sur le management. L'essentiel des nouveautés porte sur une évolution du contenu informationnel mis en ligne. La coopération entre les acteurs autour de création de « fiche mémos » est de mieux en mieux ancrée, même si parfois les prescriptions réciproques entre les concepteurs ne sont pas toujours respectées : les difficultés de mise à jour des bases

<sup>224</sup> Certains tracts syndicaux paraissent sous l'intitulé « fracture sociale ». Ceci inquiète et énerve le PDG, ainsi que le DRH, qui restent soucieux de préserver la Paix Sociale.

<sup>225</sup> Sa première idée à soumettre à ce groupe est de créer un calendrier d'événements en ligne via l'Espace du Manager, donnant la possibilité aux managers de visualiser les grands événements prévus dans la semaine dans les différentes directions d'Aéro et de déposer des informations le plus facilement possible.

de données le prouvent. A cet espace d'exploration et de recherche assez dynamique, s'ajoute la réhabilitation du projet de création d'un groupe d'utilisateur relais, ce qui permettrait de créer une zone d'usage au sein de la sphère de conception, entraînant une réelle intégration de l'utilisateur au processus de création.

D'une façon générale, l'intranet RH (composé de différents sites) demeure un Intranet RH généraliste, avec une dimension de libre service. Il n'y a pas de changement de typologie depuis la phase 2. Même si la dynamique de création suit son cours, certaines évolutions organisationnelles sont à noter, notamment la nomination d'un nouveau directeur du SIRH et son rapprochement direct avec le chef de projet de la refonte de l'Intranet (Mme. Dupont). Tout ceci entraîne à la fin de la phase 3 de nouveau des tensions entre la direction de la communication et celle des RH.

Ces évolutions en termes d'outils technologiques<sup>226</sup> poussent à s'interroger sur la question de l'évolution des usages et de vouloir générer une seconde vague d'interviews auprès du management.

---

<sup>226</sup> Même s'ils demeurent très informationnels.



### 6.2.3 La question de l'évolution des usages

Composée de trois sous-sections, cette partie présente les résultats de la seconde vague d'enquête sur les usages de l'Espace du Manager. Celle-ci a été réalisée à la fin de la phase (3) auprès du management intermédiaire. En premier lieu (6.2.3.1), nous reviendrons sur les difficultés rencontrées auprès des concepteurs RH pour mener cette seconde enquête. Celles-ci nous ont contraint à réduire le nombre d'entretiens prévus. Comme pour l'enquête de la phase (1), nous avons repris la grille d'analyse préconisée par Orlikowski (2000), fondée sur les propriétés structurelles, les modalités et les actions situées et récurrentes des managers intermédiaires pour tenter de saisir leur enactment de la technologie. Seulement, l'artefact technologique a changé entre la phase (1) et la phase (3). Par conséquent, il faut clarifier les nouvelles dimensions à prendre en compte afin de créer une grille de lecture de l'enactment de l'Espace du Manager (6.2.3.2). Enfin, nous présenterons les différentes formes d'enactment obtenus et nous interrogerons sur la question de l'évolution des usages ou son absence (6.2.3.3).

#### 6.2.3.1 *L'utilisation des catégories d'utilisateurs comme base pour les interviews.*

La conduite de la seconde vague d'entretiens a posé quelques difficultés. En effet, Mme Bonilla (responsable du service de communication interne) et M. Durand (responsable de l'« e-RH ») ont une position relativement ambiguë vis à vis de ce projet. D'une part, ils paraissent assez favorables à sa réalisation. Considérant l'enquête menée en 2002 comme un point de référence, la conduite d'une seconde étude permettrait de comparer les situations et de s'interroger sur l'évolution de l'usage au sein de cette population managériale. D'autre part, ils restent très prudents. En effet, leur propos et leur comportement montrent qu'ils craignent qu'en dépit de leur effort de création, les managers disent ne pas utiliser les outils RH en ligne proposés. De ce fait, le risque potentiel de discrédit les freine surtout dans un contexte organisationnel où de nouvelles tensions entre la communication et les RH voient le jour au sujet de la gestion des sites RH en ligne.

Pour obtenir leur aval, nous argumentons de deux façons :

- la première est de les rassurer sur le fait que les questions relatives à l'usage des services « e-RH » ne seraient qu'une partie de l'enquête. En effet, nous proposons

d'interroger les managers à partir d'un guide d'entretien, fondé sur quatre grandes thématiques, qui dépassent notre objet de recherche : le niveau de changement de la fonction RH ; l'usage et le positionnement du manager vis à vis des outils de communication traditionnels<sup>227</sup> ; l'usage et le positionnement du manager vis à vis des services e-RH, notamment l'Espace du Manager ; le quatrième thème portant sur les besoins et les attentes.

- Notre second argument est de mener une enquête plus discrète. Dans ce contexte, il semble impossible de réaliser le même nombre d'entretiens que lors de la phase (1)<sup>228</sup>. Par conséquent, nous proposons de fonder nos entretiens sur les archétypes identifiés grâce à l'analyse de la première enquête, à savoir les quatre utilisateur-types suivants : le « patron de chaîne » ; « l'artisan - industriel » ; le « super-techniciens » ; et enfin, les « électrons libres ». Notre raisonnement méthodologique est le suivant : nous recherchons dans nos entretiens de la phase (1) les individus les plus représentatifs des différentes catégories citées et nous tentons de les interviewer<sup>229</sup>. En fonction de nos contraintes de temps (ajoutées à celles des interviewés), notre objectif est de parvenir à mener au moins trois entretiens pour chaque catégorie d'utilisateur type. Cela a été possible. Nous avons pu réaliser un entretien de plus parmi les « patrons de chaînes », ce qui conduit à un total de treize interviews. De la même façon que pour l'enquête menée en 2002, les entretiens ont duré entre une heure et une heure et demi.

La négociation sur la nécessité d'avoir cette seconde photographie s'est inscrite dans le temps : nous avons commencé à en parler aux responsables RH à partir de février ; nous n'avons pu débuté les premiers entretiens qu'à partir du mois de mai 2005, sachant que notre fin de contrat était prévue en juin 2005

En parallèle de ces négociations autour de l'accès au terrain, nous construisons une seconde grille de lecture, toujours fondée sur le modèle d'analyse d'Orlikowski (2000) pour saisir

---

<sup>227</sup> Ce thème renvoie aux actions de communication menées par Mme Bonilla comme les déjeuners débats ou encore les top management meetings.

<sup>228</sup> Nous rappelons qu'en phase (1), nous avons pu réaliser près de 53 entretiens suivant trois niveaux hiérarchiques.

<sup>229</sup> Nous avons en fin de phase (2) commencé à réaliser cette identification des représentants potentiels de chaque catégorie quand le projet de constitution d'un groupe de utilisateur-type avait été proposé par Mme Bonilla. Faute de ressources propres, l'idée de combiner ce projet au déploiement de la technologie workflow avait été envisagée. Seulement, le refus de M. Costa à ce sujet (le responsable de SIRH) avait conduit à l'abandon de ce projet. Néanmoins, celui-ci a été réanimé par les décideurs eux-mêmes.

l'enactment des managers de l'Espace du Manager, qui, rappelons-le, est le site RH en ligne conçu spécialement pour la population managériale suite aux résultats de l'enquête de 2002.

### **6.2.3.2 Proposition d'une grille de lecture de l'enactment de l'Espace du Manager.**

Dans le cas de l'Espace du Manager, nous allons clarifier les différentes dimensions : les propriétés structurelles, les actions situées et récurrentes que le MI réalise et enfin les modalités.

Trois ensembles de **propriétés structurelles** se distinguent :

- Tout d'abord, l'ensemble des propriétés structurelles propres à l'Espace du Manager : l'Espace du Manager est un outil administratif et informationnel créé par les RH disponible en ligne via l'intranet d'Aéro destiné uniquement à l'usage de la population managériale. Le niveau d'accès à l'information est déterminé en fonction du niveau hiérarchique (trois niveaux existent).
- Le second concerne l'ensemble structurel d'Aéro, qui renvoie au rapport que le manager entretient avec les différents supports de l'information
- Enfin, le troisième ensemble renvoie aux propriétés structurelles dominantes dans les différents secteurs d'activités de l'entreprise (type de structure organisationnelle ; nature du rapport hiérarchique...).

Il faut noter la nature des actions que l'utilisateur va répéter à partir de son usage quotidien de l'outil technologique (Orlikowski, 2000). Dans le cas de l'Espace du Manager, **les actions situées et récurrentes** renvoient aux types de pratiques suivantes : le fait de naviguer sur des pages web ; le fait de lire sur écran des données et la possibilité d'enregistrer des pdf (kits de démultiplication) directement sur son ordinateur; le fait de se repérer dans un libre service RH et de répondre en ligne à une demande de congés (workflow). En comparaison avec les actions situées et récurrentes repérées concernant l'enactment de l'Espace du Salarié, seules les actions relatives à la manipulation de la technologie workflow sont nouvelles.

Nous rappelons que les **modalités** médiatisent l'interaction entre les pratiques et le structurel et livrent les éléments tangibles des propriétés structurelles. Ces derniers permettent de comprendre les actions situées et récurrentes des utilisateurs. Orlikowski (2000) définit les modalités à partir de trois éléments : les moyens (ou ressources) ; les normes ; enfin les

schèmes d'interprétations. Comme nous l'avons précisé précédemment, l'objet technologique a évolué entre les deux enquêtes.

Par conséquent, la question est de se demander comment les modalités ont évolué :

- Les **schèmes d'interprétation** énoncés à l'usage de l'Espace du Managers sont les perceptions, les interprétations, les idées reçues que les managers intermédiaires ont de cet outil technologique. Plusieurs types d'interprétations sont possibles : soit l'Espace du Manager peut être considéré comme le ciment d'une nouvelle culture managériale grâce à l'accès à des informations stratégiques sur Aéro et à un référentiel sur les stratégies et projets RH permettant de devenir un manager-leadership ; soit il est perçu comme la preuve tangible du changement de la fonction RH ; soit simplement comme un outil de communication ; soit comme un instrument administratif sans réel outil de management.
- Les **normes énoncées à travers l'usage de l'Espace de manager** sont les procédures officielles ou considérées comme d'usage pour avoir accès au type d'information disponible dans le contexte précis où se situe le manager interviewé. L'Espace du Manager est obligatoire pour les validations des demandes d'absences (partie Workflow). L'utilisation du contenu informationnel (les Kits de démultiplication) est fortement conseillée par le PDG et DRH.
- Les **moyens** sont les ressources nécessaires permettant de réaliser les actions situées et récurrentes, à savoir la validation des demandes sur le workflow et l'accès à l'information managériale. Dans le cas de l'Espace du Manager, les moyens identifiés lors de la première enquête demeurent à savoir l'accès à l'intranet d'Aéro grâce à un compte NT personnel. A cela, s'ajoute la nécessité absolue d'apparaître comme « manager » dans les bases de données établies par les équipes du SIRH pour avoir accès à la partie administrative (être autorisé à accepter ou non des demandes de congés) et dans les bases de données établies par M. Durand et mises à jour par les agents RH délocalisés pour avoir accès à un certain niveau d'information dites « sensibles ».

La figure de la page suivante (figure 45) résume la grille de lecture utilisée pour élaborer les formes d'enactment.

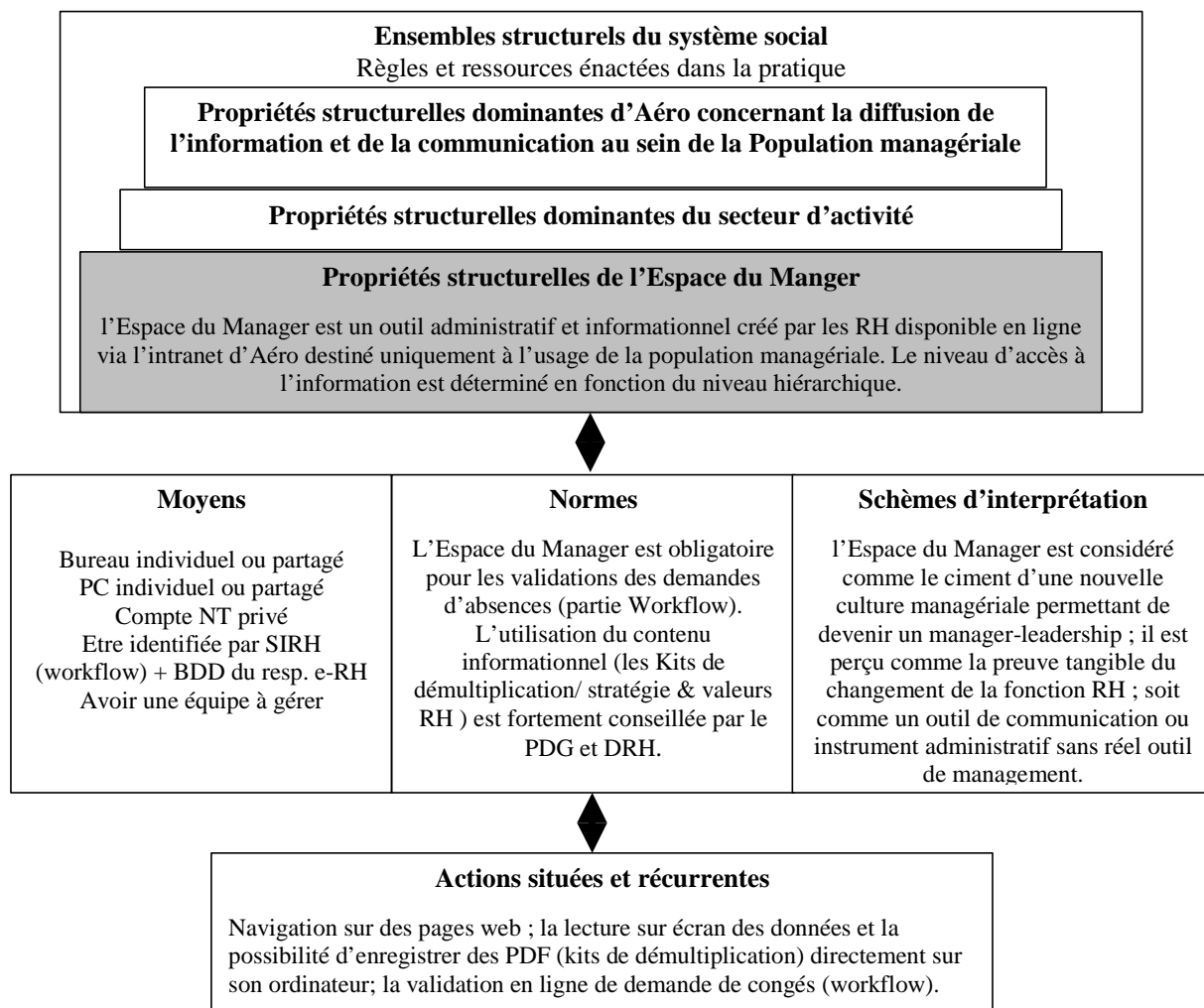


figure 45. Proposition d'une grille de lecture de l'enactment de l'Espace du Manager par le Management Intermédiaire d'Aéro (enquête 2005)

Dans les lignes suivantes, nous allons appliquer cette grille d'analyse afin de s'interroger sur l'évolution des formes d'enactments des utilisateur-types identifiés : à savoir le « patron de chaîne », « l'artisan industriel », « le super technicien », « l'électron libre » .

### 6.2.3.3 Les résultats de la seconde enquête

Les résultats de la seconde vague d'enquête montrent que l'ensemble du management intermédiaire (toutes catégories confondues) a constaté la volonté forte des décideurs PDG et DRH d'imposer une nouvelle dynamique de communication. Certaines catégories, notamment les « patrons de chaînes », sont plus réceptives à ces changements que d'autres. Dans certains cas, on remarque que la perception d'une amélioration positive dans la diffusion des messages managériaux fait évoluer la perception que le manager a de l'Espace du Manager et a un impact sur son usage.

Cette seconde vague d'étude montre que l'évolution des formes d'enactment diffère d'une catégorie à l'autre. Nous débuterons par les « Patrons de chaînes », qui semblent être les plus touchés positivement. Deux formes d'enactment se remarquent. Quant à la catégorie des « super-techniciens », deux formes d'enactment de l'Espace du Manager émergent : certains font évoluer progressivement leur usage de l'Espace du Manager, surtout grâce à l'accès à la technologie workflow. D'autres continuent d'entretenir un rapport distant avec l'outil et ils ne l'utilisent que très peu.

Quant aux catégories des « artisans-industriels » et des « électrons libres », ce sont finalement les deux exclus de ces évolutions. En effet, on remarque que leurs formes d'enactment ont très peu changé (elle a forcément changé puisque l'outil technologique a changé). Nous expliquerons pourquoi les « artisans-industriels » apparaissent comme les oubliés de la population managériale et les « électron-libres » comme les déçus des services RH en ligne.

- **Les « patrons de chaînes » : la catégorie la plus touchée positivement par l'affirmation d'une VMS en matière de TIC.**

Les entretiens menés au sein de cette catégorie montrent que la forme d'enactment des « patrons de chaînes » entre 2002 et 2005 a évolué de deux façons : d'une part, on note le développement d'un usage plus utilitariste de l'Espace du Manager, voire innovateur dans certains cas, alors qu'en 2002, l'usage de l'Espace du Salarié était limité, voire source de réticence et associé aux activités des secrétaires ; d'autre part, l'usage reste limité et la forme d'enactment est très similaire à celle de l'enquête menée en phase (1).

Deux sous catégories d'utilisateurs émergent :

- (a) ceux qui sont sensibles à la nouvelle dynamique de communication influée par les décideurs d'Aéro, mais qui n'ont pas pour autant fait évoluer leur perception, ni leur usage de l'outil ;
- (b) Et ceux qui voient un lien fort entre la nouvelle dynamique mise en place et l'implémentation de l'Espace du Manager et qui par conséquent affirment avoir un meilleur usage de l'outil.

(a) Ceux qui ont un usage limité de l'Espace du Manager :

Les problèmes identifiés lors de la phase (1) demeurent : l'outil ne correspond à l'activité de ces individus. Ils n'ont pas le temps de chercher une information, parce qu'ils sont déjà submergés par leur boîte de messagerie électronique et qu'ils considèrent que leur place est avant tout dans l'atelier.

*« L'Espace du Manager : c'est bien, ça a du bon. Mais je n'y vais pas. Je me sers du PC que pour gérer la messagerie, pas adapté à mon activité. Je me sers de la messagerie, car je dois le faire, mais j'ai déjà du mal à prendre le temps d'aller voir mes messages. Peut-être que certains utilisent plus l'intranet car c'est plus adapté à leur activité. Pour moi, ce n'est pas le cas. »* (Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

Pour eux, le niveau d'information stratégique mis à disposition à travers les « kits de démultiplication » ne correspond pas à leur besoin quotidien. Par conséquent, ils ne les utilisent pas. Pour eux, la façon d'améliorer la dimension leadership de leur rôle de manager est d'être sur le terrain et le plus à l'écoute de leur équipe. Par conséquent, ils n'ont pas réellement changé leur rapport à l'outil.

*« Non, je ne vais pas chercher de l'information sur l'Espace Manager. Je n'utilise pas les supports (kits) mis à notre disposition, car tout n'est pas communicable. Et ce que je démultiplie, ce qui intéresse les gens, je le fais à partir de mes notes »* (Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

L'Espace du Manager est avant tout considéré comme un outil administratif, qui via la technologie workflow permet de gérer plus facilement les plannings des équipes. De plus, la technologie workflow génère des messages automatiques qui prévient les individus de toute demande. Aussi, ces derniers demeurent habitués à être sollicité par le système. En aucun cas, ils vont par eux-même rechercher une information. En parallèle, on note que bien souvent ils créent des raccourcis sur leur bureau pour aller dans telle ou telle rubrique. L'usage de ces derniers fait qu'ils ne passent même plus par la page d'accueil, où ils pourraient être intéressé par le sujet de la nouvelle information RH affichée sur le bandeau déroulant.

*« D'une façon générale, je vais sur l'Espace du Manager pour les validations workflow : c'est tout...je n'y vais pas pour y chercher de informations managériales.[...] Pour moi, l'espace manager, n'est pas le bon outil pour faire descendre de l'information, pas le plus efficace... la communication doit venir à moi, sinon je n'irai pas la chercher. C'est un acte volontaire d'aller dans cet espace. Je suis pris par le business » (Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).*

Pour cette sous-catégorie, des changements en terme de communication ont eu lieu, mais ils n'ont pas impacté leur rapport à l'outil, qu'ils considèrent soit comme trop éloigné de leurs besoins quotidiens, soit comme utile. Ceci explique pourquoi leur usage se limite à l'obligation de validation des absences via le workflow.

#### (b) Ceux qui ont amélioré leur usage de l'outil RH en ligne

Les patrons de chaînes dont l'usage est devenu plus utilitariste voire innovateur ont un discours différent des précédents. Ils sont tout à fait satisfaits de la nouvelle dynamique de communication influée par le haut management. Cet effort de communication descendante est en parfaite adéquation avec la structure hiérarchique forte au quelle ils sont accoutumés.

*« Ce qui est nouveau c'est la manière dont le top management a initié le changement. Avant on parlait de projet d'entreprise, ce qui s'apparentait plus à des audits. Aujourd'hui le PDG a insufflé une idée. On est plus des acteurs passifs, mais on est devenu actifs. C'est une très bonne dynamique, c'est plus transversal » (Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).*

Un des changements importants constituant une nouvelle dimension structurante réside dans le sentiment d'un renversement de pouvoir par rapport au vecteur syndical. Suivant cette idée, l'Espace du Manager est considéré comme un outil stratégique permettant d'avoir la primeur d'une information RH. Ceci sous-entend que pour cette sous-catégorie, la fonction RH s'est véritablement repositionnée comme le relais principal de l'information et comme un support important du management.

*« J'ai l'impression que les Partenaires Sociales n'ont rien compris à cette nouvelle stratégie Aéro, car ils ont peu réagi. Ils ont été surpris par cette nouvelle circulation de l'information. Il ne faut pas se leurrer il y a toujours une dualité entre eux et la*



*maîtrise, car en réalité celui qui détient l'information, le scoop, c'est celui qui a le pouvoir. Et ce n'est pas forcément le hiérarchique, celui qui a le pouvoir c'est celui qui a « les faveurs du public ». on ne veut pas que le système de communication nous échappe »* (Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

En parallèle, on remarque que l'Espace du Manager est considéré comme le ciment d'une population managériale : une nouvelle dimension structurelle apparaît « culture managériale », qui a un impact direct sur l'évolution des schèmes d'interprétation de cette sous-catégorie d'utilisateurs.

*« L'intranet : c'est un référentiel pour nous, je suis les négociations quasiment en temps réel, par exemple sur la négociation sur le temps de travail des cadres. »*  
(Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

Le lien entre la nouvelle dynamique du PDG et DRH associée à la mise à disposition d'une information RH plus sensible qui contribue à redonner du poids au management contribue à une évolution des usages, comme le montre la citation suivante :

*« On n'a jamais autant utilisé l'espace manager que maintenant. C'est un système crédible, plus convivial, c'est la bible... Aujourd'hui, on croit tout ce qui est écrit dans cet espace, attention de ne pas nous trahir »* (Extrait d'entretien –catégorie Patron de chaîne- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

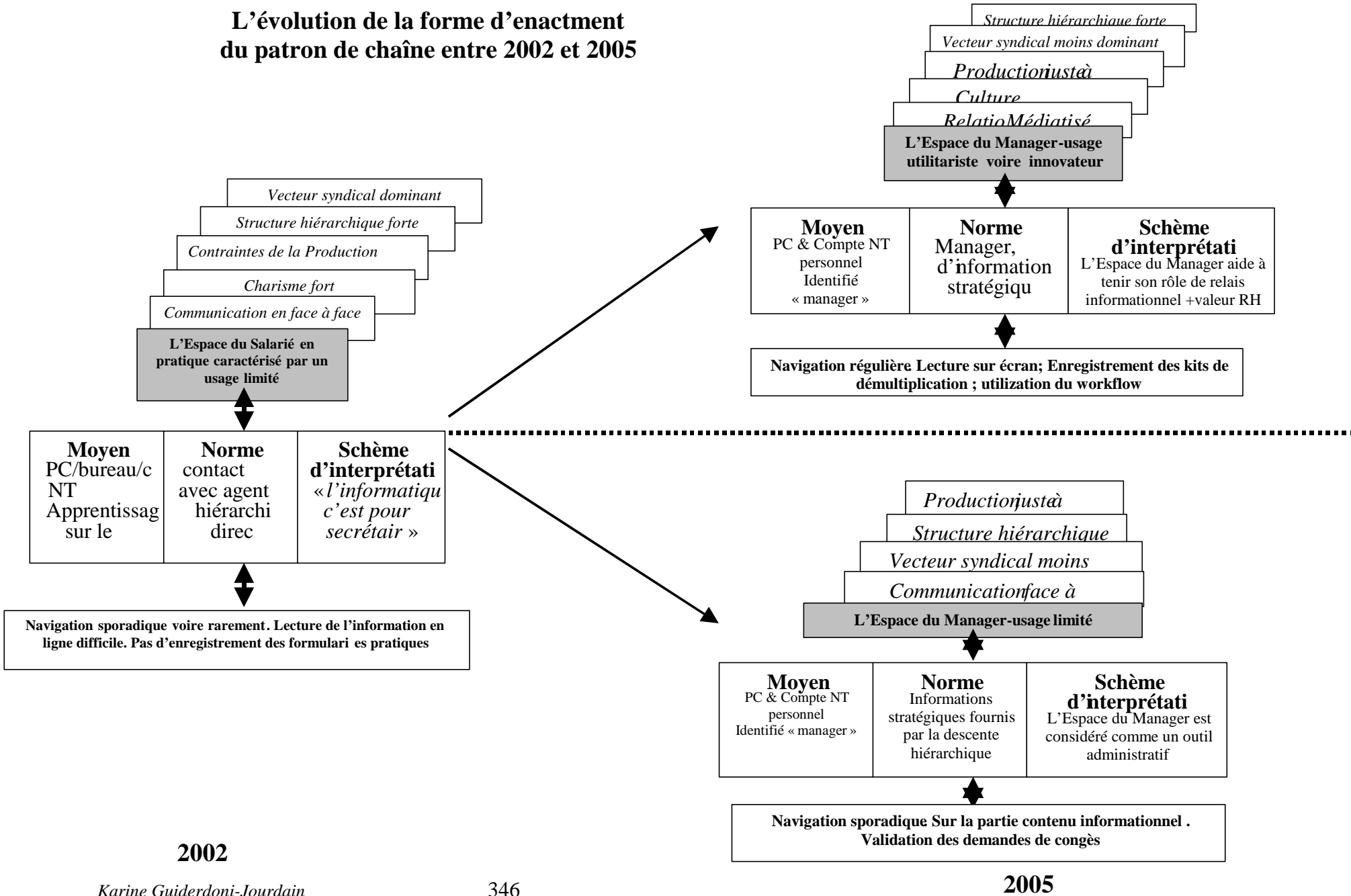
Les différences entre ces deux types de discours au sein de la catégorie des patrons de chaînes s'expliquent par la façon dont la structure hiérarchique (très forte dans ces secteurs d'activités) s'est saisie de la nouvelle dynamique que le haut management a voulu imposer. Dans le cas des patrons de chaînes dont l'usage demeure limité, on se rend compte qu'au sein de leur secteur d'activité l'adhésion aux discours de changement du PDG et DRH est importante, mais que les actions souhaitées (à savoir dynamiser la démultiplication, devenir un leader axé sur la communication ) n'ont pas été encore mises en œuvre. Comme elles ne sont pas mises en pratique, l'utilité des différents outils mis à disposition (tels que les kits de démultiplication) n'a pas été perçue. De ce fait, le rapport avec l'outil n'a pas réellement changé. A l'opposé, les discours des patrons de chaînes dont la perception et l'usage des outils RH en ligne ont changé, expliquent comment toute la chaîne hiérarchique de leur secteur a non seulement adhéré aux nouveaux discours, mais elle s'est mise à manipuler les outils proposés et a incité fortement chaque niveau hiérarchique d'agir de la même façon. De

ce cas précis, le support « kit de démultiplication » a été démultiplié à tous les échelons. Suivant ce schème là, le lien avec l'Espace du Manager a été établi et une évolution est perceptible.

Nous avons schématisé cette double évolution de la forme d'enactement concernant le patron de chaîne à travers la figure (n° 46).

*figure 46. L'évolution de la forme d'enactement du patron de chaîne*

### L'évolution de la forme d'enactment du patron de chaîne entre 2002 et 2005



2002

2005

- **La catégorie des « Super technicien » : entre évolution et indifférence**

Comme la catégorie des « patrons de chaîne », on distingue deux formes différentes d'enactment de l'Espace du Manager (a) et (b) :

(a) Les supers-techniciens qui ont un usage utilitariste de l'Espace du Manager

La première forme se caractérise par un usage relativement utilitariste de l'Espace du Manager. La volonté du PDG et du DRH de créer une « culture managériale » a bien été comprise par cette population. D'une façon générale, une évolution progressive se note : l'Espace du Manager est considéré comme une source d'information importante, mais non unique. Cette sous-catégorie utilise l'outil une fois par semaine pour procéder aux validations des demandes de congés via le workflow. Ces individus récupèrent sans problème les différents « kits de démultiplication » mis à leur disposition. Néanmoins, on remarque que beaucoup d'information circulent par voie électronique.

En somme, l'outil est un peu utilisé, mais son impact sur l'activité de management reste assez limité par rapport à ce qu'imaginaient à la base les concepteurs RH.

(b) Les supers-techniciens qui ont un usage indifférent de l'Espace du Manager

La seconde forme d'enactment est marqué par un usage indifférent de l'Espace du Manager. Cette sous catégorie semble moyennement touchée par la nouvelle dynamique de communication impulsée par le haut management. En comparaison avec les résultats de la phase (1), les dimensions structurantes demeurent quasiment identiques : ils sont toujours autant pris par leur activité, le vecteur syndical continue de dominer la diffusion de l'information, la démultiplication entre les niveaux hiérarchiques est toujours difficile. Pour cette sous-catégorie, l'Espace du Manager n'a pas permis de rendre les procédures et la stratégie RH plus transparentes.

*« Il n'y a pas évolution selon moi concernant la communication RH, surtout pas d'évolution en termes de transparence » (Extrait d'entretien –catégorie Super-Technicien- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).*

Par conséquent, la navigation sur le site est sporadique, l'outil n'est pas rentré dans leur univers de travail.

« Certains applications sont lourdes, et peu convivial. C'est pas très explicite du coup c'est une perte de temps. Difficile, il y a des rubriques pas très claires ». (Extrait d'entretien –catégorie Super-Technicien- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

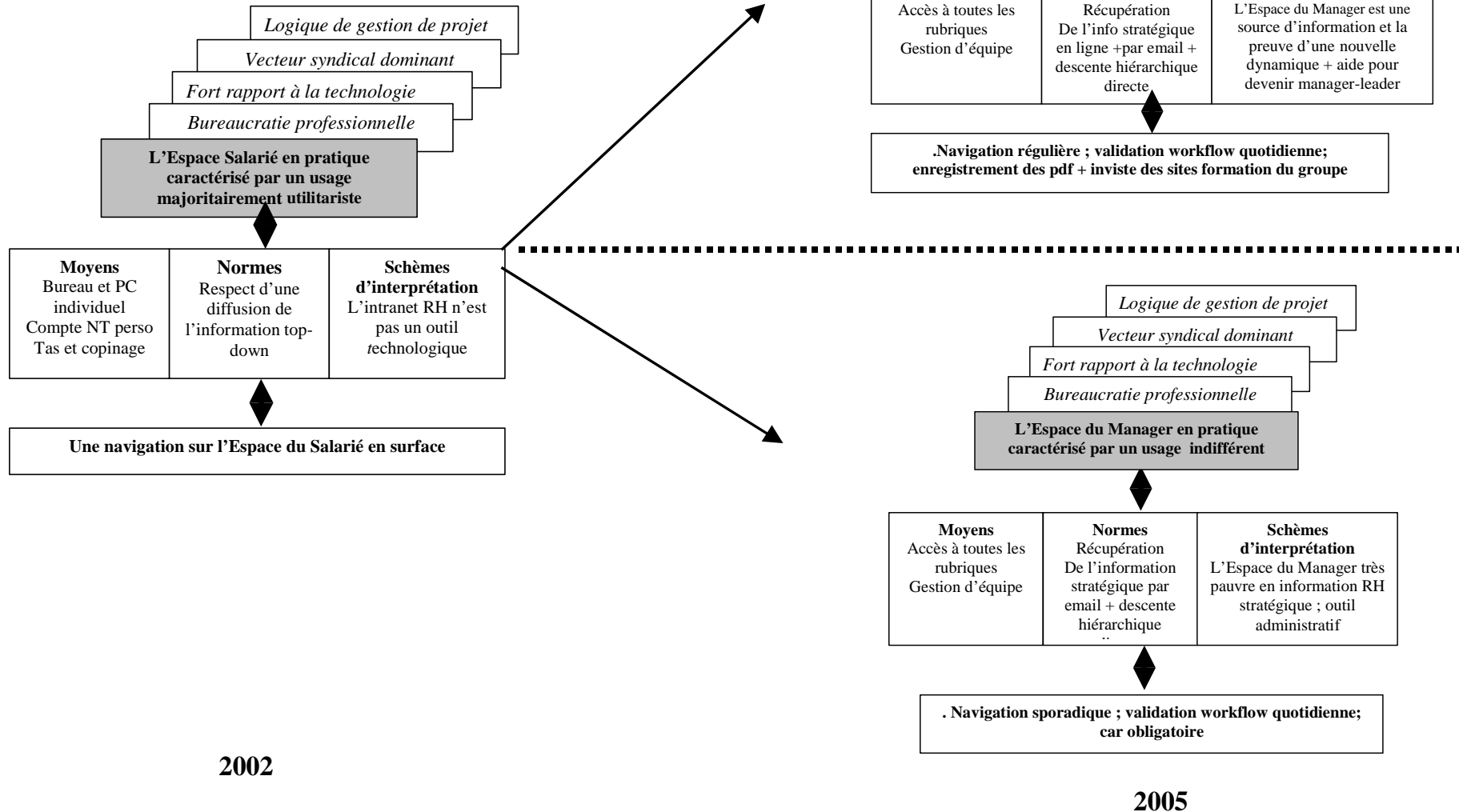
Ils se servent de la fonction workflow car elle est obligatoire.

« J'utilise essentiellement le workflow pour valider les absences de mes équipes. »  
(Extrait d'entretien –catégorie Super-Technicien- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

Nous avons schématisé cette double évolution de la forme d'enactement concernant le patron de chaîne à travers la figure (n°47).

figure 47. *L'évolution de la forme d'enactement pour les super-techniciens*

### L'évolution de la forme d'enactment du super-technicien entre 2002 et 2005



- **Les « artisans- industriels » : les oubliés de l'évolution des outils**

Cette catégorie d'utilisateur type apparaît finalement comme les oubliés de l'évolution de l'outil. En effet, les artisans-industriels sont la base du management (chef d'équipe), certains ne sont pas cadres. Même s'ils constatent une amélioration dans la communication managériale, il n'y a pas de répercussion sur leur perception et leur usage de l'outil.

*« J'ai constaté une nette amélioration les deux premières années. Depuis un an, il y a une dégradation, due au fait qu'il y a beaucoup plus d'informations importantes à comprendre, les informations vont beaucoup plus vite alors que la démultiplication est assez lente. Ce qui conduit à des incompréhensions et des craintes surtout au niveau des compagnons et sur des questions telles que la délocalisation... »* (Extrait d'entretien –catégorie Artisan-Industriel- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

Pour cette catégorie, la raison est simple : leur usage de l'Espace du Manager reste limité car ils n'ont pas été identifiés comme « managers » par M. Durand. Par conséquent les dimensions structurantes agissant demeurent quasi identiques qu'en 2002. Dans leur propos, il y a aucune référence à l'accès à des kits de démultiplication avec de l'information stratégiques. Aussi, quand on les questionne sur les services e-RH, ils évoquent l'évolution de l'Espace du Salarié, comme en témoigne la citation suivante :

*« Je suis assez satisfait de l'Espace du Salarié, plutôt « Aéro et moi ». je me sers des horaires de navette, ordre de mission »* (Extrait d'entretien –catégorie Artisan-Industriel- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

Ce résultat est révélateur d'un échec important des concepteurs RH. En effet, on ne se rend bien compte que les objectifs assignés à l'Espace du Manager comme outil de management, permettant de cimenter la culture managériale et de renforcer la dimension « leadership » du management échappe complètement au premier niveau de l'encadrement intermédiaire.

Certains connaissent l'Espace du Manager à travers la validation des demandes de congés. Les entretiens menés auprès de cette catégorie montrent qu'ils connaissent la partie « workflow » de l'Espace du Manager, parce qu'ils leur arrivent de procéder à la validation des demandes de congés. Seulement cette action managériale apparaît comme transparente au yeux des RH. En effet, un élément clef semble avoir échappé au concepteur RH, ce qui explique pourquoi nous qualifions cette catégorie comme « les oubliés de l'évolution ».

Pour créer sa propre base permettant d'accéder à l'Espace du Manager, M. Durand s'est basé sur des extractions de la base de données du workflow.

En réalité, la technologie « workflow » ne connaît pas le terme « manager ». L'indicateur permettant de distinguer qui fait partie de l'encadrement est la désignation de responsable d'unité organisationnelle (UO). C'est à partir de cet indicateur que se constitue la cascade hiérarchique. Seul le responsable UO est réellement considéré comme le 1<sup>er</sup> niveau de management. Or, la technologie workflow permet au responsable d'UO de déléguer à une ou deux personnes le pouvoir de valider les absences, le planning des équipes. Tous délèguent de façon à pouvoir s'absenter sans trop impacter le fonctionnement de leur service (absence due à des congés ou à un long déplacement). Cela signifie que le « délégué » gère concrètement une équipe, sans que cette dimension managériale soit vraiment identifiée par les RH.

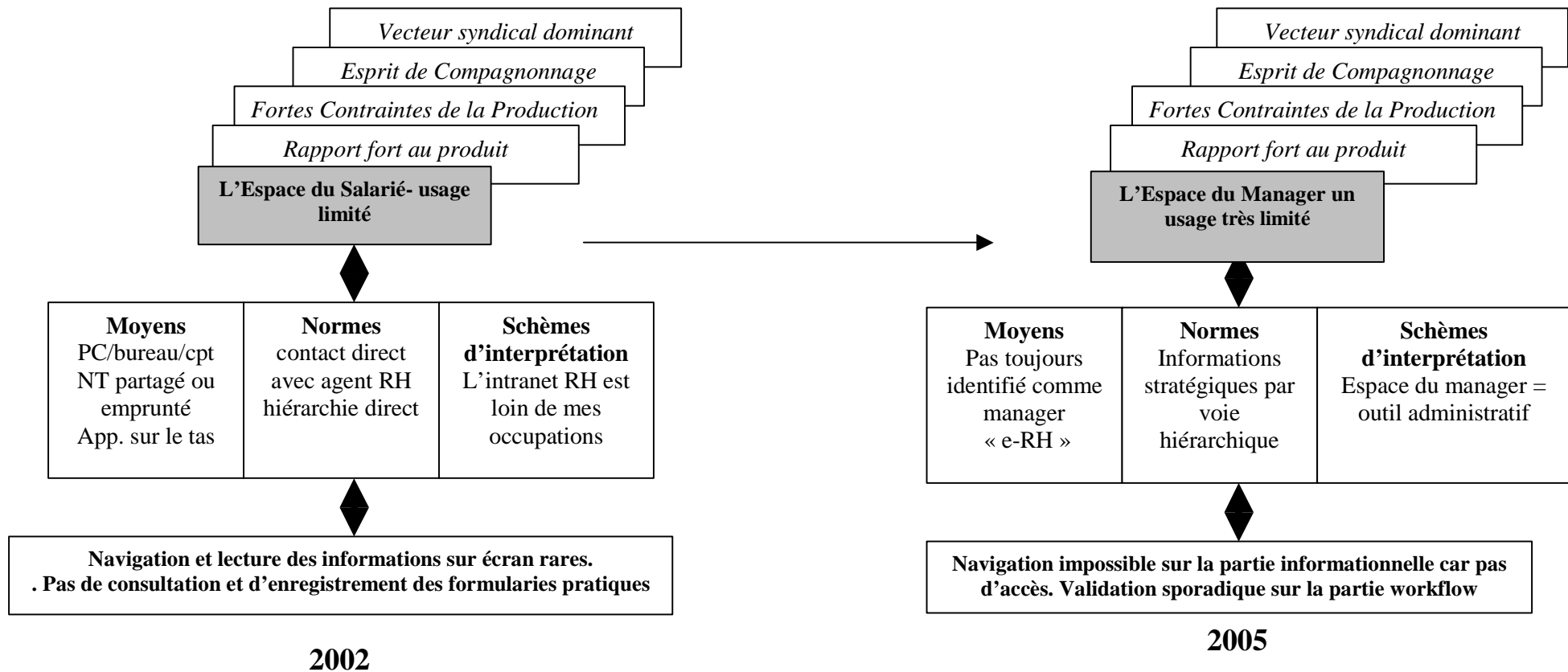
Aussi, ces éléments révèlent que l'objectif initial de Mme Bonilla de vouloir diffuser de l'information jusqu'au niveau du chef d'équipe n'a pas été atteint.

La figure n°48 retrace l'évolution de la forme d'enactment entre 2002 et 2005.

*figure 48. L'évolution de la forme d'enactment pour les artisan-industriels*



### L'évolution de la forme d'enactment de l'artisan industriel entre 2002 et 2005



- **La catégorie des électron-libres : les déçus de l'Espace du Manager.**

Nous caractérisons la catégorie des électrons libres comme les déçus de l'Espace du Manager. Lors de la première vague d'enquête, leur usage de l'intranet RH été innovant. Habités à naviguer sur Internet, ils avaient su se saisir des quelques informations fournis par l'Espace du Salarié, tout en reconnaissant que globalement l'Intranet d'Aéro était un peu « à la traîne » par rapport à ce qui se faisait ailleurs. Par conséquent, ils attendaient beaucoup de l'évolution des outils en ligne. Trois ans après, leurs discours montrent qu'ils apparaissent déçus de l'évolution de l'intranet RH dans son ensemble.

Trois raisons sont alors évoquées : le contenu mis à disposition ne les intéresse pas vraiment car il ne correspond pas à leur besoin. Indépendamment des discours du haut management, ils trouvent qu'il y a peu d'incitation concrète de la part des RH à donner envie de visiter leur site :

*« J'y vais très peu souvent. J'ai voulu y aller l'autre jour, la semaine qui a suivi les vœux du président car je n'y étais pas. Or ce n'était pas encore en ligne. Donc après, je n'ai plus pensé à y aller. . pour moi il n'y a rien qui m'incite à y aller, ce n'est pas utile au quotidien »* (Extrait d'entretien –catégorie Electron Libre- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

D'autre part, il n'y a de réelle évolution de la fonction RH dans sa diffusion d'information dite « sensible » mais pourtant indispensable au management. En d'autres termes pour cette catégorie, le vecteur syndical continue à dominer ce domaine.

*« Ce qui m'agace avec les RH : c'est que la stratégie des RH est aussi peu transparente qu'avant. On a encore plus de 90 % de l'informations par les syndicats. »* (Extrait d'entretien –catégorie Electron Libre- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).

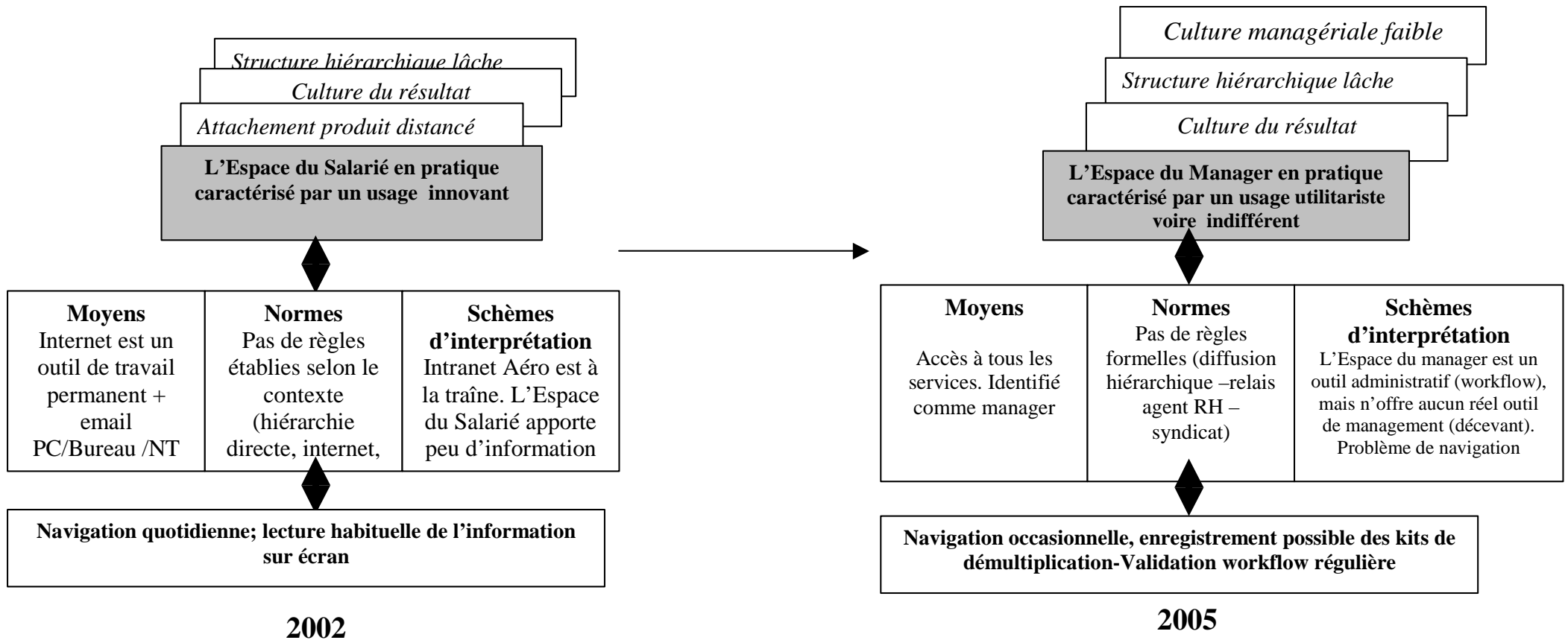
Enfin, ils considèrent qu'il demeure un problème de navigation sur l'Espace du Manager. De plus, le contenu informationnel mis à disposition est trop stratégique. Il manque de réels outils de management, permettant de faciliter la gestion d'une équipe. Seule la technologie workflow les satisfait.

*« Le côté gestion des équipes avec le workflow : c'est très bien, j'adore cet outil...simple [...]. Pour moi, en tant que manager, il me manque un niveau intermédiaire d'information. Une information plus pratique. Aujourd'hui, on a une information basique (en tant qu'outil de management), l'info donnée par le workflow, puis on a le niveau le plus élevé : une info stratégique que nous donne les comptes-*

*rendus des déjeuners-débats (trop longs, pas assez synthétiques, que je ne lis pas). Et il me manque une information intermédiaire, qui serait une information pratique pour le manager que je suis. par exemple, ce serait un échéancier, qui nous permettrait d'être plus réactif...comme la commission de passage Cadre. Or pour avoir une information là-dessus : c'est très difficile, alors que c'est un événement majeur pour le manager ». (Extrait d'entretien –catégorie Electron Libre- 2<sup>nd</sup> enquête 2005).*

Ces trois raisons expliquent que finalement cette catégorie d'utilisateur a une perception et un usage plus négatif en 2005 qu'en 2002.

*figure 49. L'évolution de la forme d'enactment de l'électron libre*



En conclusion, les résultats de la seconde vague d'entretiens montrent qu'il y a une évolution dans la perception et dans l'usage des outils en ligne proposés par les concepteurs RH. Seulement, celle-ci est progressive et surtout hétérogène au sein de la population managériale, alors que l'Espace du Manager a été conçu au départ pour répondre aux attentes identifiées lors de l'enquête en 2002. Ceci signifie que certaines catégories d'utilisateur types ont fait évoluer plus rapidement leur rapport à l'outil que d'autres. Plus concrètement, on se rend compte que la catégorie qui semble avoir fait évoluer le plus favorablement sa perception et son usage de l'Espace du Manager est celle des « patrons de chaînes ».

Ce résultat assez surprenant s'explique ainsi : une partie de cette population a adhéré avec force à la nouvelle vision stratégique défendue par les décideurs. Celle-ci incite les managers à se saisir des différents outils de communication proposés, notamment l'Espace du Manager. En somme, l'outil RH en ligne est passé du statut d'attribut de la secrétaire en 2002 au support d'une vision stratégie en 2005. Dans les secteurs d'activités où la cascade hiérarchique et la volonté d'appliquer les consignes du PDG sont très forte, on constate une bonne démultiplication de l'information supportée par l'utilisation de l'Espace du Manager. Cette légitimité managériale autour de l'usage de l'outil conduit progressivement à une évolution du positionnement des « patrons de chaînes ». Pour les plus motivés, l'Espace du Manager leur permet de redevenir le relais de l'information et d'inverser le rapport de force avec les syndicats.

L'évolution de la forme d'enactment des « supers-techniciens » est beaucoup moins frappante que la catégorie précédente. Indépendamment de la partie workflow obligatoire pour l'ensemble des managers, certains se servent de l'outil d'une façon sporadique, considérant l'outil avec indifférence car relativement pauvre en information RH ; d'autres ont un positionnement plus utilitariste, car l'outil est synonyme d'une nouvelle source d'information et la preuve d'un changement naissant surtout pour la fonction RH.

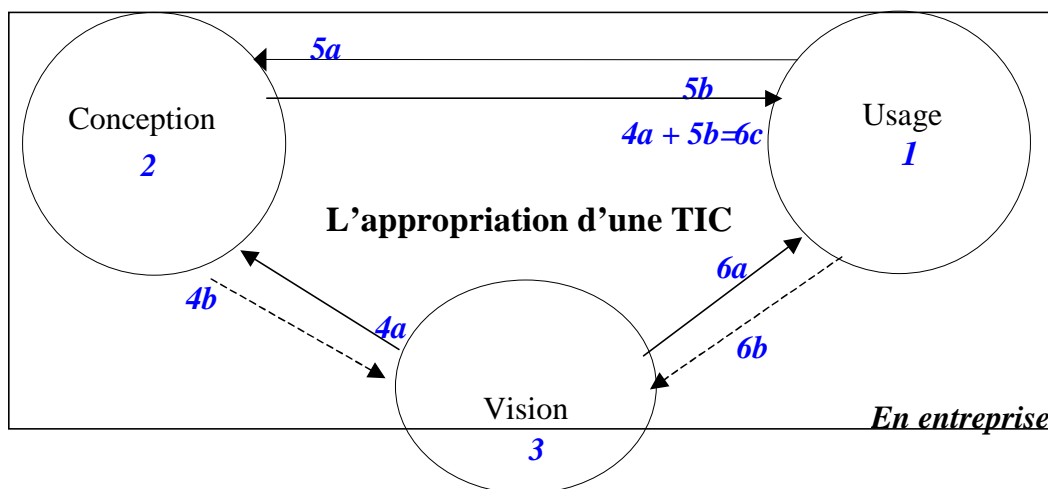
Restent les « artisans-industriels » et les « électrons libres ». Les premiers apparaissent comme les exclus de cette évolution. Il leur est difficile de faire évoluer leur usage, sans avoir accès à l'outil. Pourtant cela est le cas. Alors que ce premier niveau de management était une des cibles privilégiées des concepteurs RH, les résultats montrent qu'au contraire ils ont été oubliés involontairement par les concepteurs RH. Quant aux électrons libres, leurs discours concernant leur perception et leur usage de l'Espace du Manager montrent qu'ils en sont déçus. Ils ont le sentiment que leurs besoins et leurs attentes (en matière d'outils pratiques de management) n'ont pas été pris en compte.

### 6.3 Retour sur le modèle d'analyse et pistes de discussion.

Dans la dernière section de ce chapitre, il s'agira de confronter les résultats obtenus à partir de notre recherche expérimentale menée chez Aéro avec notre modèle d'analyse concernant l'appropriation d'une TIC en entreprise. Dans un premier temps (6.3.1), nous reprendrons chacune de nos propositions théoriques et nous nous interrogerons sur leur validation. Dans une seconde sous-section (6.3.2), nous discuterons les pistes d'enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir de nos apports théoriques sur la question.

#### 6.3.1 Retour sur nos propositions théoriques.

Notre question de départ porte sur la compréhension de l'appropriation d'une TIC en entreprise. La thèse, que nous avons défendue est celle d'analyser l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir des relations entre vision, usage et conception (schéma ci-dessous). Ce modèle d'analyse comprend deux types de dynamiques : la dynamique propre à chaque sphère (PT 1, 2 et 3) et les interactions entre ces dernières (PT 4, 5 et 6).



Notre approche de l'appropriation d'une TIC en entreprise nous a conduit à formuler six propositions théoriques. A la lumière des résultats présentés précédemment, nous allons reprendre chacune d'elle et s'interroger sur leur validation.

**PT (1) L'interaction entre l'utilisateur et la TIC s'explique au regard des propriétés structurelles énoncées par cet usager.**

La PT (1) est validée à partir des résultats des enquêtes menées auprès des utilisateurs à la fois en phase (1) et en phase (3).

- En phase (1), l'enquête menée auprès du management intermédiaire en tant qu'utilisateur de l'Espace du Salarié (site RH) laisse entrevoir l'existence de formes différenciées d'enactment de l'outil technologique. Ceci conduit à l'émergence de quatre figures d'utilisateurs : le super technicien ; le patron de chaîne, l'artisan industriel et l'électron libre. Les propriétés structurelles composant les différentes formes d'enactment de l'Espace du Salarié conduisent à faire un lien étroit entre la nature de l'activité professionnelle et le contexte organisationnel dans lequel le manager se situe et son usage de l'outil.
- En phase (3), cette proposition théorique est de nouveau validée par le lien entre l'évolution des différentes propriétés structurelles énoncées par le management et l'évolution de son usage de l'objet technologique (Espace du Manager).

**PT (2) Les rapports de prescription entre concepteurs influencent le processus de conception d'une TIC.**

La PT (2) est **validée** à travers l'exposé des résultats de la phase (1) et de la phase (2).

- En phase (1), les difficultés autour de l'identité d'un prescripteur initial de l'intranet RH conduisent à des tensions entre les différents concepteurs-prescripteurs en scène (entre la direction des RH, la direction de la communication et celle des systèmes d'information). Ce flou organisationnel autour de l'intranet RH amplifie les jeux d'acteurs et ralentit l'élaboration de réelles prescriptions réciproques entre les concepteurs. L'impact direct sur le processus de conception est clair : il est freiné par cette grande difficulté à coopérer. En conséquence, les résultats de la phase (1) montrent que les rapports de prescription relativement conflictuels à cette période entraînent une semi-paralysie du processus de conception de la TIC en question.

De premier abord, on aurait pu penser que des conflits entre les concepteurs RH et les informaticiens de la DSI autour de l'élaboration de la structure technique de l'outil technologique seraient la première source d'explication des difficultés à établir de réels rapports de prescriptions. Pourtant, les résultats montrent que même si des tensions entre la

DRH et la DSI existent par moment (pas d'autorisation à mettre en production ; phénomène de liste d'attente pour la mise en ligne d'une information capitale), les problèmes les plus difficiles à gérer viennent des rapports tendus entre la DC et la DRH. Les raisons sont les suivantes : les rapports de prescriptions entre DRH et DSI sont avant tout basées sur l'expertise technique. Dans ce domaine, chacun a un rôle bien établi. Déconnectés de l'expertise technique, les agents de la RH comme ceux de la DC travaillent tous sur les questions relatives à la stratégie de contenu. Ce flou autour du périmètre et du rôle de chacun conduit à des rapports de prescriptions conflictuels et surtout contre-productifs.

- En phase (2), la domination de la sphère de la conception montre qu'une fois un prescripteur initial désigné avec des forts objectifs de gestion et de validation, les rapports de prescriptions entre les acteurs en scène se clarifient. Libéré des jeux d'acteurs, le processus de conception autour de la TIC se fonde sur le principe de négociation permanente entre les différents concepteurs-prescripteurs. Lors de cette phase, les multiples créations notamment celle de l'Espace du Manager, confortent cette proposition théorique.

**PT (3) : La Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en matière d'investissement technologique des décideurs d'une entreprise autour d'une TIC est une façon d'adapter, en fonction du contexte économique et technique dont dépend l'organisation, la Vision Organisante associée à cette même technologie à un niveau global.**

Cette proposition théorique est validée à travers les résultats des phases 2 et 3.

- En phase (2), la VMS en matière d'outils RH en ligne voit le jour au sein de la direction des RH grâce à l'arrivée d'un nouveau directeur. Nos résultats montrent comment le nouveau DRH, très enclin à la littérature managériale, impose progressivement un nouveau discours au sein de sa direction axé sur les changements à opérer. Le lien entre l'évolution obligée des RH et le recours aux TIC est posé. Il est important de souligner que le recours à la technologie (l'Espace du Manager) apparaît comme une opportunité pour le DRH qui va s'appuyer sur la particularité de son département de disposer d'un service de communication au sein des RH. La prise en compte du contexte spécifique d'Aéro est également perceptible dans la manière dont les décideurs tentent de conjuguer leur volonté de changement et les luttes historiques avec les syndicats autour de la diffusion de l'information et de la communication.



- Les résultats de la phase (3) valident la proposition théorique (3) encore plus clairement. La VMS est alors affichée à la fois dans l'entreprise et lors de manifestations extérieures comme un compromis pertinent entre les obligations de performance imposées à Aéro et son histoire. En filigrane, un autre résultat est à noter. Le renforcement progressif de la VMS est facilitée par une proximité cognitive entre les deux décideurs d'Aéro, le PDG et le DRH.

**PT (4 a) : la Vision de Mobilité Stratégique des décideurs de l'entreprise sur une TIC influence fortement les modes et les objectifs de conception assignés aux concepteurs.**

Les résultats de la phase (2) et (3) valident cette proposition théorique. Le DRH, qui commence à développer une véritable VMS en phase (2), va fortement influencer les modes et les objectifs de conception en confiant la charge de l'intranet RH à Mme Bonilla. Plus précisément, il se sert de cet outil comme support pour prouver surtout au management sa volonté d'instaurer une nouvelle dynamique de communication. Cette influence est également perceptible dans les conflits ouverts entre la DRH et la DC autour de la gestion de l'intranet RH. De même, lors de la première mise en ligne de l'Espace du Manager, les négociations entre les concepteurs RH et les informaticiens de la DSI sont facilités à cause de la crainte d'une intervention directe du DRH dans le débat.

**PT (4 b) : les concepteurs d'une TIC, en tant qu'experts, peuvent influencer la vision de mobilité stratégique des décideurs de l'entreprise en fonction des ressources dont ils disposent pour répondre aux objectifs assignés.**

Cette proposition théorique est **validée** surtout à travers les actions de la responsable du service de communication. Grâce à ses compétences communicationnelles, elle parvient à convaincre le DRH de conserver l'intranet RH au sein des RH et de recruter M. Durand, ancien membre du service SIRH en remplacement de M. Duclot (responsable de l'intranet RH en phase 1). Cette mobilité interne est alors présentée par Mme Bonilla comme indispensable pour rendre le service de communication interne plus autonome vis à vis de la DSI et pour pouvoir créer des outils RH en ligne plus performants. Suivant ce raisonnement, l'Espace du Manager a pu être créé grâce aux compétences techniques de M. Durand.

**PT (5a) : les concepteurs d'une TIC veulent intégrer soit l'utilisateur lui-même soit ses attentes au processus de création afin d'offrir une TIC mieux adaptée et susceptible d'être plus facilement appropriable.**

Issue de la littérature en SI, cette proposition théorique est déjà validée empiriquement<sup>230</sup>. Dans notre cas d'étude, l'intégration de l'utilisateur s'est limitée à notre exposé des grandes attentes identifiées dans l'enquête menée en 2002. Les concepteurs ont tenté d'y répondre en fonction de leurs moyens. D'une façon générale, les différentes tentatives d'intégration des utilisateurs ont échoué. Même si en phase (3), la responsable du service communication relance l'idée de constituer un groupe de managers relais pouvant tester les nouvelles application en ligne, il nous est difficile de considérer que cette proposition théorique soit de nouveau validée dans notre cas pratique pendant notre période d'étude (**non validée**).

**PT (5b) : les concepteurs vont faire évoluer la TIC en fonction de leurs propres objectifs fixés essentiellement en cohérence avec la VMS affichée des décideurs.**

Cette proposition théorique est **validée**. A partir de la phase (2), les actions de communication de Mme Bonilla pour M. Midem (DRH) comme pour M. Gino (PDG) attestent d'une forte articulation entre la vision stratégique qui progressivement s'affirme et le processus de conception d'outils technologique qui se complexifie. La conception vient supporter les discours stratégiques du DRH. Il y a un alignement stratégique de la conception sur une vision stratégique enfin définie.

Les concepteurs font également évoluer la TIC en fonction de leurs « propres objectifs » (proposition théorique 5b validée). A ce sujet, on peut citer en phase (3) l'exemple du projet de constitution d'un groupe de manager relais. Mme Bonilla redonne vie à ce projet en réponse à la volonté du PDG relayée par le DRH de trouver un moyen pour vérifier que le management démultiplie correctement les messages stratégiques. Etant donnée que ce projet est considéré comme prioritaire, ils octroient les ressources nécessaires à Mme Bonilla et à son service. Celle-ci veut baser la création de ce groupe à partir des quatre catégories d'utilisateur types de façon à leur faire tester les nouveaux outils technologiques qu'elle ambitionne de créer.

---

<sup>230</sup> Les travaux de l'approche « user involvement »

**PT (6a) : la Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence la façon dont les utilisateurs de cette même entreprise vont s'approprier la TIC proposée.**

Cette proposition théorique est **en partie validée**. En effet, deux types de résultats ressortent de notre étude expérimentale. Ceci implique de mener des investigations complémentaires.

D'une façon générale, les résultats de l'enquête menée en 2005 (phase 3) montrent clairement que le management intermédiaire a été sensible à la nouvelle dynamique de communication impulsée par le PDG et le DRH. Dans la stratégie de changement de la professionnalité du management intermédiaire voulue par le nouveau haut management (la dimension « leadership » du nouveau manager est fondée essentiellement sur l'acquisition de nouvelles missions RH et sur la maîtrise de la communication), le recours aux outils technologiques créés par la RH est conseillée avec force et conviction.

Face à ces injonctions managériales, deux cas se profilent : le premier cas concerne l'évolution positive des formes d'enactment de la figure du « patron de chaîne », qui est révélatrice d'un **effet direct et positif de la VMS** sur la perception de l'outil (ce n'est plus un outil bureautique réservé à la secrétaire) et sur son usage (passage d'un usage réticent / indifférent à un usage utilitariste voire innovant de l'outil) ; le second cas porte sur l'évolution négative des formes d'enactment de la figure de « l'électron libre », qui a adhéré à la VMS, mais celle-ci n'a pas eu d'effet positif sur l'usage de la technologie. Ces résultats s'expliquent ainsi : dans le cas des électrons libres, l'usage des technologie du web est une partie intégrante de leur activité. Par conséquent, leur niveau d'attente en terme d'outils managériaux est au départ beaucoup plus élevé que celui des « patrons de chaînes ».

Indépendamment de ces écarts d'attentes en lien avec les activités professionnelles, le poids de la structure hiérarchique dans lequel le manager se situe a également un effet sur le lien entre adhésion à une VMS et amélioration de l'usage. Dans le cas des électrons-libres, la structure hiérarchique est assez faible d'où le choix de leur nom. A contrario, on remarque que dans les secteurs d'activités marqués par une structure hiérarchique très forte, fondée sur l'image du chef charismatique, les injonctions managériales et le respect de leur application sont soigneusement relayées et contrôlées à tous les échelons hiérarchiques.

**PT (6b) : l'analyse de l'usage global réservé à une TIC par l'ensemble des acteurs de l'entreprise contribue en association avec d'autres facteurs à forger la VMS que les décideurs vont adopter.**

Cette proposition théorique **n'a pas été validée** par nos résultats. Au contraire, dans le cas d'Aéro, les décideurs forgent leur VMS en matière d'outils technologiques essentiellement à partir de leur traduction des grandes idées associées à la technologie Intranet au cas d'Aéro. Seulement, cet effort se fait sans prendre véritablement en compte les différents utilisateurs-types et leurs formes différenciées d'enactment. En effet, la diffusion de cette VMS des décideurs, supportée par la mise en ligne des kits de démultiplication sur l'Espace du Manager, est avant tout descendante (Top-Down). Le fait que la catégorie des « artisans-industriels » apparaisse quasiment exclue de l'Espace du Manager dans les résultats de l'enquête de 2005 est significatif. Les formes d'enactment n'ont pas été changées par l'outil technologique, parce que l'outil n'a pas été réellement conçu pour cette catégorie-là.

**PT (6c) : La Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence de façon indirecte les utilisateurs d'une TIC via la conception.**

L'effet indirect de la VMS via la conception sur les formes d'usages de l'utilisateur est également **attesté** par nos résultats. On remarque un point important : les fonctions tendent à se transformer (le métier des RH et celui des managers), mais la ligne hiérarchique est conservée. Si bien que dans le cas d'Aéro, l'influence indirecte de la VMS via la conception touche précisément une catégorie d'utilisateur : essentiellement le haut management et la partie la plus hiérarchisée du management intermédiaire. Pour les catégories de managers les plus proches de la base, l'effet indirect est faible. La raison est que la conception en cohérence avec la VMS crée et diffuse des outils stratégiques en fonction du niveau hiérarchique. Les résultats de la seconde enquête montrent un renforcement du positionnement hiérarchique du manager. Suivant ce raisonnement, il apparaît logique que le premier niveau de management ait le niveau d'information stratégique le plus bas.

Le tableau ci-dessous récapitule le statut de nos propositions théoriques à l'issue de notre recherche.

L'ensemble des propositions théoriques (PT) composant notre modèle d'analyse	Validée ou non
<b>PT (1)</b> L'interaction entre l'utilisateur et la TIC s'explique au regard des propriétés structurelles énoncées par cet usager.	<b>Validée</b>
<b>PT (2)</b> Les rapports de prescription entre concepteurs influencent le processus de conception d'une TIC.	<b>Validée</b>
<b>PT (3)</b> La Vision de Mobilité Stratégique en matière d'investissement technologique des décideurs d'une entreprise autour d'une TIC est une façon d'adapter en fonction du contexte économique et technique dont dépend l'organisation la Vision Organisante associée à cette même technologie à un niveau global.	<b>Validée</b>
<b>PT (4)</b> - <b>(4a)</b> : la Vision de Mobilité Stratégique des décideurs de l'entreprise sur une TIC influence fortement les modes et les objectifs de conception assignés à ses des concepteurs	<b>Validée</b>
- <b>(4b)</b> : les concepteurs d'une TIC, en tant qu'experts, peuvent influencer la vision de mobilité stratégique des décideurs de l'entreprise en fonction des ressources dont ils disposent pour répondre aux objectifs assignés	<b>Validée</b>
<b>PT (5)</b> - <b>(5a)</b> : les concepteurs d'une TIC veulent intégrer soit l'utilisateur lui-même soit ses attentes au processus de création afin d'offrir une TIC mieux adaptée et susceptible d'être plus facilement appropriable.	<b>Non validée</b>
- <b>(5b)</b> : les concepteurs vont faire évoluer la TIC en fonction de leurs propres objectifs fixés essentiellement en cohérence avec la VMS affichée des décideurs.	<b>Validée</b>
<b>PT (6)</b> - <b>(6a)</b> : la Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence la façon dont les utilisateurs de cette même entreprise vont s'approprier la TIC proposée.	<b>Validée En partie</b>
- <b>(6b)</b> : l'analyse de l'usage global réservé à une TIC par l'ensemble des acteurs de l'entreprise contribue en association avec d'autres facteurs à forger la VMS que les décideurs vont adopter.	<b>Non Validée</b>
- <b>(6c)</b> La Vision de Mobilité Stratégique que les décideurs de l'entreprise ont d'une TIC influence de façon indirecte les utilisateurs d'une TIC via la conception.	<b>Validée</b>

**Tableau.22 La question de la validation de nos propositions théoriques à l'issue de notre recherche**

Quels enseignements peut-on tirer de cette confrontation entre notre modèle d'analyse et nos résultats ? Quelle répercussion *in fine* sur la question de l'appropriation d'une TIC ?

La validation d'un nombre non négligeable de propositions théoriques permet d'orienter le débat sur les apports théoriques de notre travail, lesquels contribuent à un élargissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise.

### 6.3.2 Discussions autour de l'enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise.

Cet enrichissement se base sur la prise en compte de deux éléments, constituant autant de points de discussion : le premier porte sur la prise en compte du caractère organisé et hiérarchisé du processus d'appropriation d'une TIC en entreprise ; le second point de discussion concerne la compréhension de l'appropriation à partir de l'articulation de trois processus interconnectés (usage, vision et conception).

#### *6.3.2.1 Premier enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise : la prise en compte du caractère organisé et hiérarchisé du processus*

L'une des caractéristiques majeures d'une entreprise est d'être avant tout un milieu organisé, finalisé et hiérarchisé avec la présence d'acteurs décideurs. A travers leur choix d'investissement et de développement, ces derniers vont influencer les conditions de travail des autres acteurs de l'entreprise. Aussi, il convient de ne pas minimiser leur poids. Sur ce point là, il nous semble que l'étude de l'appropriation d'une TIC, bien souvent déconnectée d'un contexte d'entreprise précis, n'est pas assez appréhendée comme un processus dépendant d'un milieu organisé et hiérarchisé, où la question de la prescription est déterminante.

Nous avons tenté de prendre en compte ces caractéristiques à travers l'introduction de la dimension « vision des décideurs » dans le débat sur l'appropriation d'une TIC (**1<sup>er</sup> apport théorique**) et par la manipulation de la théorie de conception collective d'Hatchuel (1994, 1996), plutôt que la théorie de l'acteur-réseau pour saisir le monde de la conception (**2<sup>nd</sup> apport théorique**).

- *Introduction de la vision des décideurs à partir de l'articulation entre les concepts de la VMS et de la VO (1<sup>er</sup> apport).*

L'introduction de la vision des décideurs dans l'étude de l'appropriation d'une TIC est à rattacher à la question de l'influence des discours managériaux sur les entreprises. Les TIC sont porteuses d'un certain nombre d'idées de performance qu'il est difficile de gommer. Cette idée renvoie aux travaux de Swanson et Ramiller (1997). Ces derniers ont proposé de s'intéresser aux grandes idées véhiculées par différentes communautés (académiques, consultants...) sur un système d'information et par extension sur une TIC et de leur influence

sur l'entreprise. Ils basent leur modèle d'analyse sur le concept de « Vision Organisante » (V.O), qu'ils définissent comme un ensemble d'«idées autorisées» émanant d'efforts combinés entre ces différentes communautés pour donner du sens à une innovation technologique au sein de l'organisation.

Néanmoins, Swanson et Ramiller ne nous renseignent pas sur la façon dont se rencontrent les discours émanant des communautés de pratique et l'organisation prise dans son contexte. La difficulté d'opérationnaliser la V.O est, quant à elle, soulignée à plusieurs reprises (De Vaujany, 2001 ; Carton et Alii, 2003, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006). D'une façon générale, les liens entre les idées fortes de la VO associées à une TIC et son appropriation ont fait l'objet de recherches (De Vaujany, 2001 ; Carton et Alii, 2003, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006). Il ressort, entre autres de ces études, que les discours véhiculés, à travers la presse ou la littérature managériale, impactent l'individu dans sa représentation et son usage de la technologie.

Indépendamment du lien établi entre la VO et l'individu pris dans un contexte, peu d'études se sont intéressées à la façon dont la VO est traduite par les décideurs d'une entreprise et quelles sont les conséquences de cette traduction managériale sur l'appropriation d'une TIC.

C'est pourquoi, nous avons voulu articuler le concept de VO au concept de Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en investissement technologique, proposé par Maurice et Alii (1997). Les auteurs l'utilisent pour saisir les évolutions technologiques des entreprises en articulant le niveau macro-social et local. La VMS est basée sur les relations entre la volonté industrielle des décideurs, le statut donné à la technologie et l'usage de celle-ci. A partir des indications laissées par les auteurs, nous avons modélisé la VMS et l'avons volontairement articulé avec le concept VO (Swanson et Ramiller, 1997) de façon à faire pénétrer ces discours dans l'entreprise, notamment dans la sphère des décideurs. En effet, nous défendons l'idée que la VMS complète la VO en ajoutant à l'analyse les caractéristiques propres d'une entreprise.

La force des discours des décideurs autour d'une TIC, à travers la diffusion et le partage d'une VMS s'apparente à des chocs endogènes dans l'organisation étudiée. Dans le cas d'Aéro, la validation de nos propositions théoriques concernant l'effet direct et indirect de la VMS sur l'usage corrobore ce fait. Par ailleurs, notre cas d'étude confirme également le fait que la vision associée à une TIC, dès lors qu'elle a pénétré l'entreprise, peut cesser d'être organisante et devenir stratégique, quand elle alimente les discours politiques des décideurs de l'entreprise. Chez Aéro, il est important de noter qu'aucun des acteurs en scène (DRH/ DC/ DSI) n'est véritablement porteur d'une Vision Organisationnelle concernant l'intranet

RH, c'est plutôt la Vision de Mobilité Stratégique des décideurs qui domine les évolutions organisationnelles et celles des usages.

- **L'utilisation de la théorie de la conception collective d'Hatchuel (1994 1996) préférable pour prendre en compte le caractère organisé et hiérarchisé d'un contexte d'entreprise (2<sup>nd</sup> apport)**

Personne ne remet en cause la prise en compte de la dimension « Usage » dans l'étude de l'appropriation d'une TIC. A ce sujet, le modèle préconisé par Orlikowski (2000) à travers le concept d'« enactment » est l'un des outils théoriques préconisés en sciences de gestion. Il permet de comprendre l'usage réel de la technologie, saisissable à partir de la construction récursive des acteurs dans leur interaction avec la technologie. Néanmoins, suivant ce raisonnement, l'usage est appréhendé à un temps (t), la dimension processuelle inhérente à l'appropriation d'une TIC n'est pas prise en compte. Cet élément a incité certains auteurs à mobiliser d'autres dimensions d'analyse pour comprendre le phénomène d'appropriation d'une TIC, qu'il considère comme un outil de gestion informatisé (Carton, De Vaujany, Perez, Romeyer, 2006 ; Dechamp, Romeyer, 2006). Ils proposent de réintroduire la dimension technique dans le débat à travers la prise en compte d'une perspective « rationnelle » de l'appropriation. En d'autres termes, tout en continuant à se focaliser sur l'usage d'une TIC, il est nécessaire de s'interroger simultanément sur la façon dont la technologie a été créée et continue d'être améliorée à travers les interactions entre utilisation et conception. Ce dernier point traduit la nécessité de réintroduire la conception dans le débat concernant l'appropriation d'une TIC.

La compréhension de l'appropriation d'une TIC à partir de l'articulation entre usage et conception (Walsham, 1997 ; Munir et Jones, 2004 ; Pascal, 2006 ; Hussenot 2008) suppose d'envisager les possibles dynamiques récursives de l'usage sur le processus de conception. Cette articulation entre usage et conception implique de rentrer dans l'univers des concepteurs et de s'interroger sur les mécanismes propres du processus de création. Plusieurs prismes théoriques existent. La théorie de l'acteur – réseau (Callon, 1986, 2006; Akrich, Callon et Latour, 1988a, 1988b, 2006) est considérée, comme un outil théorique dominant dans l'étude du processus de création. Les interactions entre usage et conception à travers l'articulation entre la théorie de l'acteur-réseau et la perspective structurationniste d'Orlikowski a donné lieu à de récentes études (Pascal, 2006 ; Pascal et Thomas, 2007 ; Hussenot, 2006, 2008).



Nous défendons l'idée que la mobilisation de la théorie de l'acteur –réseau dans le cadre de l'étude de l'appropriation en entreprise n'est pas la grille d'analyse la plus adéquate. En effet, il faut rappeler que la théorie de l'acteur –réseau n'est pas un modèle d'analyse permettant de comprendre le monde de la conception, mais un instrument théorique permettant de créer un réseau socio-technique comme moteur et soutien d'une innovation (technologique ou pas). L'usage de la théorie de l'acteur-réseau pose trois particularités. La première raison concerne la difficulté d'utiliser cette approche dans le cas où la TIC ne se caractérise pas au départ de l'analyse par son caractère innovant. La seconde raison porte sur la difficulté de transposer un modèle d'analyse élaboré pour répondre la complexité d'un environnement marqué par l'intervention d'une multitude d'acteurs d'origine diverse (extra-organisationnel). La troisième raison repose sur les contraintes méthodologiques inhérentes à la théorie de l'acteur –réseau. Son utilisation implique un accès et une proximité avec l'ensemble des acteurs pris dans le processus. Or en entreprise, le terrain n'offre pas toujours ces conditions au chercheur. Dans le cas d'Aéro, la distance organisationnelle entre les concepteurs et les utilisateurs est importante, ce qui rend difficile l'intégration de l'utilisateur au processus de conception, fortement conseillée dans les travaux menés en Système d'information sur l'engagement des utilisateurs « User Involvement » (Blackburn et Alii, 2000 ; Cherry, Macredie, 1999 ; Damodaran, 1996 ; Koopman, Batenburg, 2009 ; Kujala, 2003 ; Nielsen, 1993 ; Lin et Alii, 2000). De plus, dans la théorie de l'acteur –réseau, la création d'un réseau socio-technique soutenant l'innovation repose sur un processus de cheminement de l'idée. Or dans le cas de l'appropriation d'une TIC non innovante, les activités des concepteurs répondent davantage à un processus d'affinement de l'outil. Cet affinement dépend des objectifs des décideurs, des concepteurs et des utilisateurs. Le cas d'Aéro montre que finalement les attentes des utilisateurs ne sont autant pris en compte que la littérature pousse à le penser.

Ces raisons nous ont poussé à privilégier l'utilisation de la théorie de la conception collective proposée par Hatchuel (1994, 1996). Nous l'avons enrichi en la modélisant. Si on revient à notre cas d'étude d'Aéro, l'usage de cette théorie basée sur les « rapports de prescriptions » a permis de montrer combien la question de la désignation d'un prescripteur initial détenteur d'objectifs de gestion et de validation est déterminante sur le processus de création (proposition théorique 2 validée). En s'interrogeant sur ces questions de prescription, cette grille de lecture a également mis en exergue que dans le cas d'Aéro l'objectif des concepteurs, à travers leurs activités, est bien la mise en cohérence entre l'outil technologique et le discours stratégique des décideurs, lui même porteur d'une prescription très forte pour le management

(à savoir d'utiliser l'Espace du Manager comme le moyen officiel de démultiplication stratégique de la direction).

Dans le cas d'Aéro, l'intégration de l'utilisateur dans le processus de conception n'a pas vraiment été possible (proposition théorique 5a non validée). Néanmoins, l'utilisation du prisme théorique d'Hatchuel nous a permis de s'adapter au contexte particulier d'Aéro et de contourner les difficultés d'intégration directe de l'utilisateur en choisissant de l'inclure au processus comme un prescripteur éloigné à travers l'exposé des perceptions, des types d'usage et des attentes des différents utilisateurs-types identifiés lors de l'enquête de 2002. En d'autres termes, cela a conduit à une souplesse méthodologique, permettant d'intégrer l'utilisateur suivant différents niveaux (prescripteur / prescripteur-concepteur / simple testeur dans la zone d'usage). Ce dernier point soulève la question du lien entre l'intégration de l'utilisateur dans le processus de conception et le poids hiérarchique en milieu intra-organisationnel.

Le second élément de discussion porte sur le fait de considérer l'appropriation d'une TIC en entreprise comme le point de rencontre entre trois processus basés sur usage, vision et conception.

#### ***6.3.2.2 Second enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise : l'articulation entre trois processus basés sur usage, vision et conception.***

Le second enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise réside finalement dans la combinaison entre le premier enrichissement et la prise en compte traditionnelle de l'usage (**3<sup>ème</sup> apport théorique**).

Notre thèse consiste à appréhender le phénomène d'appropriation d'une TIC en entreprise à partir des relations articulées entre vision, usage et conception. Ce positionnement nous a poussé à combiner différents outils théoriques : la grille d'analyse préconisée par Orlikowski (2000) pour saisir les formes d'enactment de l'utilisateur ; l'analyse de la sphère de la conception fondée sur notre interprétation de la théorie de la conception d'Hatchuel (1994) et de son concept de « rapport de prescription » ; Enfin, nous avons abordé la sphère de la vision en établissant un lien entre la Vision Organisante de Swanson et Ramiller (1997) véhiculant les « idées autorisées » associées aux TIC à un niveau extra-organisationnel et la Vision de Mobilité Stratégique (Maurice, et Alii, 1988) permettant de saisir comment ces discours sont récupérés et adaptés en fonction d'un contexte précis d'entreprise.

La prise en compte de la dynamique interne de chacune des trois dimensions d'analyse de l'appropriation (vision, usage et conception) et des relations d'interaction entre elles conduit à un enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC. Conforté par le cas d'Aéro cela nous pousse à penser qu'on ne peut pas définir l'appropriation d'une TIC en entreprise seulement à partir du processus par lequel un salarié va rendre la TIC propre à son usage quotidien.

Cette première définition demeure, mais la validation de la plupart de nos propositions théoriques poussent à considérer que « *le processus par lequel l'utilisateur va rendre la TIC propre à son usage* » (De Vaujany, 2005) est en totale interaction avec deux autres éléments processuels : le processus de conception de la TIC qui renvoie aux activités des concepteurs autour de l'affinement ; et l'évolution de la vision que les décideurs de l'organisation associent à l'objet technologique dans leur stratégie de changement (VMS).

## Conclusion Chapitre 6

Le chapitre 6 avait un double objectif : le premier était de présenter les résultats de notre recherche chez Aéro lors des phases (2) et (3); le second résidait dans la confrontation des résultats au modèle d'analyse, permettant de s'interroger sur la validation des propositions théoriques et sur les pistes de discussions autour de notre objet de recherche.

La phase 2 (début 2003-septembre 2004) est marquée par l'émergence progressive d'une VMS au sein des RH autour de l'intranet RH et par l'existence d'une véritable dynamique de coopération, ce qui n'est pas le cas lors de la phase 1. Soutenu par une VMS et par la désignation officielle d'un prescripteur RH, le processus de création autour de nouveaux outils RH en ligne se constate avec force même si des efforts constants de négociation et d'incitation au travail collaboratif sont nécessaires. En conclusion, cette phase paraît dominée par la sphère de la conception à travers les différents éléments créés.

La phase (3) est dominée nettement par la publication claire d'une VMS partagé par le DRH et le PDG dans laquelle l'Espace du Manager a une place prédominante. La dynamique de conception autour de l'Espace du Manager continue de croître, poussée par la vision stratégique affichée des décideurs sur la nécessité de communiquer sur le management. Même si la création suit son cours, certaines évolutions organisationnelles sont à noter, notamment la nomination d'un nouveau directeur du SIRH et son rapprochement direct avec le chef de projet de la refonte de l'Intranet : source de nouvelles tensions entre la direction de la communication et celle des RH.

Quant à la question de l'usage, les résultats de la seconde vague d'entretiens menée auprès du Management Intermédiaire montrent qu'il y a une évolution dans la perception et dans l'usage des outils en ligne proposés par les concepteurs RH. Cependant, celle-ci est lente et surtout hétérogène au sein de la population managériale. Ceci signifie que certaines catégories d'utilisateur types ont fait évoluer plus rapidement leur rapport à l'outil que d'autres, notamment les « patrons de chaînes ». Certains sont en partie déçus de l'évolution de l'outil technologique, soit parce que l'outil ne répond pas à leur attente managériale (électrons-libres), soit parce qu'ils en sont exclus (les artisans industriels). Ces résultats montrent que les concepteurs ont axé l'évolution de l'outil technologique plus en alignement avec la vision stratégique enfin définie qu'en réponse aux utilisateurs.

La confrontation de nos résultats au modèle d'analyse conduit à établir un lien fort entre vision, usage et conception. On note le poids important de la vision qui a un effet direct et indirect sur les deux autres dimensions.

D'une façon générale, notre travail permet d'enrichir la compréhension de l'appropriation d'une TIC en entreprise en deux points. Le premier porte sur la prise en compte du caractère organisé et hiérarchisé du processus d'appropriation d'une TIC en entreprise ; le second point de discussion concerne la compréhension de l'appropriation à partir de l'articulation de trois processus interconnectés (usage, vision et conception).

## **CONCLUSION GENERALE**

Arrivés au terme de ce travail, nous reviendrons sur notre approche de l'appropriation d'une TIC en entreprise. Puis, nous synthétiserons les deux pistes d'enrichissement théoriques que notre travail de recherche soulève, ainsi que les apports empiriques. Enfin, nous porterons un regard critique sur nos choix, ce qui nous conduira à souligner certaines limites. Néanmoins, celles-ci ouvriront la voie à des prolongements et des recherches futures.

### **Retour sur notre approche de l'appropriation d'une TIC**

Notre question de départ portait sur la compréhension de l'appropriation d'une TIC en entreprise. Notre problématique de thèse consistait à comprendre le phénomène d'appropriation d'une TIC en entreprise à partir des relations articulées entre vision, usage et conception. Ce positionnement nous a poussé à bâtir un modèle d'analyse basé sur l'articulation nouvelle de différents outils théoriques :

- la grille d'analyse préconisée par Orlikowski (2000) pour saisir les formes d'enactment de l'utilisateur, ce qui nous a permis de comprendre l'usage pris dans son contexte.
- l'analyse de la sphère de la conception fondée sur notre interprétation modélisée de la théorie de la conception d'Hatchuel (1994) et de son concept de « rapport de prescription ». D'une façon générale, nous avons défendu l'idée que l'utilisation de la théorie de la conception collective d'Hatchuel est à privilégier dans le cadre de l'étude de l'appropriation d'une TIC en entreprise pour trois raisons. La première est qu'elle permet d'analyser concrètement les activités de conception. La seconde raison est qu'à

travers le concept de « rapport de prescription » le poids de la hiérarchie, élément caractérisant un milieu organisé et hiérarchisé, est pris en compte. La troisième raison réside dans la souplesse méthodologique : l'utilisateur peut être intégré à des niveaux différents (prescripteur ; prescripteur-concepteur ; testeur), ce qui est un atout supplémentaire suivant l'accès au terrain dont dispose le chercheur.

- Enfin, nous avons voulu ajouter au couple « usage-conception » une dimension supplémentaire la vision, qui nous semble incontournable dans le cadre de l'étude de l'appropriation d'une TIC en entreprise, car elle permet d'insérer dans le débat un acteur clef de l'organisation : les décideurs, dont le poids a été souvent minimisé. L'ajout de cette dimension d'analyse est un enrichissement en soi, puisque l'appropriation d'une TIC était jusque là abordée à partir du couple « usage-conception ». Se pose la question des instruments théoriques permettant concrètement cette intégration. En réponse à cela, nous avons abordé la sphère de la vision en établissant un lien entre la Vision Organisant de Swanson et Ramiller (1997) véhiculant les « idées autorisées » associées aux TIC à un niveau extra-organisationnel et la Vision de Mobilité Stratégique (Maurice, et Alii, 1988). Ce dernier concept permettant de comprendre comment les discours de la VO sont récupérés et adaptés en fonction d'un contexte précis d'entreprise. Nous avons enrichi le concept de VMS en l'améliorant par une modélisation.

### **Les deux pistes d'enrichissement théorique et les apports empiriques**

Confortés par les résultats obtenus chez Aéro, notamment le double effet de la vision sur l'usage, deux apports théoriques (l'introduction de la vision stratégique des décideurs et la mobilisation de la théorie de conception collective) permettent de considérer l'appropriation d'une TIC en entreprise comme un processus dépendant fortement du caractère à la fois organisé et hiérarchisé du contexte d'entreprise.

L'établissement d'un lien entre les trois dimensions d'analyse nous pousse à enrichir la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise. Celle-ci demeure basée sur le processus par lequel un salarié va rendre la TIC propre à son usage quotidien. Mais celui-ci est en totale interaction avec deux autres éléments processuels : le processus de conception de la TIC qui renvoie aux activités des concepteurs autour de l'affinement ; et l'évolution de la vision que

les décideurs de l'organisation associent à l'objet technologique dans leur stratégie de changement.

### **Les apports empiriques : prise de recul pour les concepteurs RH et enrichissement de leur pratique.**

En parallèle de nos apports théoriques concernant la question de l'appropriation d'une TIC en entreprise, notre longue présence sur le terrain a facilité la prise de recul des praticiens et l'enrichissement de leurs pratiques. En effet, même si nous avons opté pour une posture d'observatrice participante, notre statut de CIFRE chez Aéro nous a contraint à des restitutions régulières concernant l'avancement de nos travaux.

Indépendamment des projets opérationnels sur lesquels nous avons été positionné par moments (l'étudiant en CIFRE est également une ressource pour l'entreprise), nos apports empiriques concernant notre objet de recherche ont porté essentiellement sur une prise de recul pour les concepteurs sur leur propre activité, sur la façon d'appréhender la population managériale et sur la nécessité d'intégrer les utilisateurs au processus.

Notre analyse des quatre utilisateurs-types au sein de la population managériale leur a servi de grille d'analyse. Même si dans les faits, ils n'ont pas totalement réussi à concevoir un outil technologique en réponse aux besoins de l'ensemble de ces figures d'acteurs. D'un autre côté, certaines études montrent que la prise en compte des besoins des utilisateurs n'est pas forcément synonyme de performance de l'organisation.

Lors de la restitution de la première enquête en 2002, notre préconisation essentielle portait sur la nécessité d'intégrer un groupe d'utilisateurs au processus de conception permettant de réagir et de tester de nouveaux projets d'applications RH en ligne. Cette préconisation a marqué la responsable du service, qui a tenté à plusieurs reprises de mettre en place ce type de dynamique.

### **Limites et perspectives**

Notre recherche comporte de limites. Celles-ci sont soit d'ordre méthodologique, soit relatives à la spécificité de notre approche du phénomène d'appropriation d'une TIC. D'une façon générale, ces dernières permettent d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'originalité de notre travail est de porter un regard différent sur l'appropriation d'une TIC en entreprise à partir des relations entre vision, usage



et conception. Ceci nous a conduit à articuler trois outils théoriques : la grille d'analyse d'Orlikowski (2000) pour la sphère des usages ; le concept de « rapport de prescription » (Hatchuel (1994) pour comprendre le monde de la conception et l'articulation entre les concepts de vision organisante (Swanson et Ramiller, 1997) et de vision de mobilité stratégique (Maurice et Alii, 1988). La manipulation de différents outils théoriques induit de fait des limites, à la fois sur le plan conceptuel comme au niveau méthodologique.

Deux premières séries de remarques autour de notre modèle d'analyse se notent.

La première concerne l'opérationnalité du concept de vision de mobilité stratégique et de son lien avec la vision organisante. Nous avons fondé l'opérationnalité de ce concept sur la notion de volonté des décideurs, laquelle influence la trajectoire technologique de l'entreprise. Ces dernières notions ont été abordées à partir de l'étude des discours et des sources documentaires, présentées comme stratégiques par les décideurs eux-même. L'opérationnalisation du lien entre la VMS et la VO a été réalisée à partir du double repérage. Le premier concerne les grandes idées véhiculées dans la littérature managériale entre le recours aux TIC et l'évolution de la fonction RH ; le second porte sur le repérage de ces idées dans les discours des décideurs. Nos efforts d'opérationnalisation ont été validés par notre terrain. Cependant, les discours stratégiques et les différents faits associés se sont avérés assez délicats à manipuler, ce qui constitue, selon nous, une limite. A ce sujet, nous devons pousser la réflexion de façon à conjuguer nos propositions d'opérationnalité avec d'autres variables.

La seconde limite porte directement sur notre approche conceptuelle. Elle a un double aspect.

- L'apport majeur de notre travail sur les questions relatives à l'appropriation d'une TIC en entreprise porte sur notre volonté d'apporter un regard plus systémique au phénomène de l'appropriation. Les différentes dimensions d'analyse de l'appropriation proposée nous ont positionné à la frontière entre plusieurs sous disciplines en gestion (le management des ressources humaines, le management des systèmes d'information et celui de la stratégie, avec une influence certaine de la sociologie des organisations). Nous considérons ce croisement comme un atout pour enrichir le phénomène étudiée. Néanmoins, il peut être également interprété comme une limite conceptuelle.
- Fondé sur l'analyse simultanée de trois processus en cours (vision, usage et conception), notre cadre conceptuel peut apparaître ambitieux. Dans notre cas d'étude, nous avons été positionné au cœur de la sphère des concepteurs. Par conséquent, une des limites est que

nous n'avons pas pu étudier la sphère des « usage » comme nous le souhaitions. Deux photographies des usages ont été réalisées : l'un en 2002, l'autre en 2005. Cependant, nous n'avons pas pu mener d'observations passives autour de l'usage des objets technologiques. A cela, s'ajoutent les deux échecs d'intégration des utilisateurs types au processus de conception. En somme, la sphère des « usages » est intégrée, mais pas autant que nous aurions aimé. Ceci est également une limite conceptuelle.

Quant à la limite méthodologique, elle concerne la question de la validité externe de données présentées. Comme nous l'avons explicité dans le chapitre méthodologique, notre recherche s'inscrit dans la lignée des études de cas unique. Suivant cette méthodologie, le chercheur privilégie une analyse approfondie d'un seul et unique situation. Ce positionnement méthodologique est préconisé notamment dans le cas d'un phénomène encore peu accessible à la communauté scientifique. Traditionnellement, la méthode de l'étude de cas unique est critiquée en raison de la difficulté de la validation externe des données. A ce sujet, nous rejoignons les positions défendues par March et ses collègues (1991) qui confirment le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations, permettant d'affirmer que tout phénomène observé a potentiellement une portée générale. Suivant ce positionnement, toute une génération de chercheurs (Grawitz, 199- ; Béaud, Weber, 1997) ont montré que la description d'un cas unique est plus importante et plus instructive que la généralisation prématurée et simplifiée d'une multitude de cas. En réponse à cet objectif de validité externe, nous pensons réalisable la transférabilité de nos résultats, puisque nous avons fourni le plus d'informations possibles permettant à d'autres chercheurs d'évaluer notre travail.

Néanmoins, ces différentes limites ouvrent la voie à des prolongements et des recherches futures.

Une des perspectives de recherche à envisager est de tester notre modèle d'analyse à de nouveaux terrains d'investigation, dans d'autres secteurs d'activités, vers d'autres types d'entreprises. Cette prise en compte de nouveaux contextes servirait un double objectif : le premier est de mettre à l'épreuve et d'enrichir les résultats obtenus à partir de notre monographie Aéro ; le second en lien avec le premier consiste en une amélioration de la validité externe et de la fiabilité de nos résultats.

## Eléments bibliographiques

- Akrich M., (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action. *Raisons Pratiques*, N°4, pp. 35-57.
- Akrich M., (1998). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. *Éducation permanente*, N°134, pp. 79-89.
- Akrich M., Callon M., Latour B., (1988). A quoi tient le succès des innovations ? *Annales des Mines*, Juin, pp. 4-17 et Septembre, pp. 14-29.
- Alter N., (1985), *La bureautique dans l'entreprise*, les éditions ouvrières, Paris.
- Alter N., (1995), "Peut-on programmer l'innovation?" *Revue française de Gestion*, mars – avril – mai.
- Alter N ., (2003), *L'innovation ordinaire*, PUF Paris.
- Archer MS., (1982), « Morphogenesis versus structuration : on combining structure and action », *The British journal of sociology*, Vol 33, n°4, pp. 455-483.
- Archer MS., (1995), *Realistic social theory : the morphogenetic approach*, Cambridge university press, 354 p.
- Arliaud M., Beret P., Daune-Richard A.M., Lemaire M., Lemaitre A., Mosse P., Tchobanian R., (1998), « le mécanisme de l'appropriation dans la coproduction d'une démarche de certification », Colloque coproduction de la qualité, Toulouse, Lerass, novembre, pp 100-111.
- Asquin. A & Falcoz .C & Picq .T (2005), Ce que manager par projet veut dire, Edition Organisation.
- Bardini, T. and Horvath, A.T. (1995). The social construction of personal computer use. *Journal of communication*, 45(3), summer, 40-65.
- Barley SR., (1986), « Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments », *Administrative science quarterly*, 31(1) pp.78-108.
- Baroudi, J. J., Olson, M. H., & Ives, B. (1986). An Empirical Study of the. *Communications of the ACM* , 29(3), 232-238.
- Barthe Stéphane, Castro-Goncalves Luciana, 2002, « Quelles stratégies d'intégration des TIC ? Défis et enjeux des applications Liber-Service RH » in KALIKA Michel, *e-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons, pp. 37-61.

Bayad, M. ; Arcand G. ; Arcand M. ; Allani N. (2004), « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », *Revue internationale des relations de travail*, janvier vol 2, n°1 pp : 74-93.

Beaudouin V., Cardon D., Mallard A., (2001), “De clic en clic : créativité et rationalisation dans les usages des intranets d’entreprises”, *Sociologie du travail*, vol 43, pp. 309-326.

Becker B.; Gerhart B. (1996), „The impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, pp : 779-801.

Beer M.; Spector B.; Lawrence P.R.; Mills D.Q.; Walton R.B.; (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY.

Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., (2002), *Le e-management : vers l’entreprise virtuelle?* Editions Liaisons.

Benedetto M-O., 2002, *Le vendeur d'assurances face aux outils de gestion de la relation client : évolution de l'autonomie et des formes de coordination de l'activité commerciale et salariée*, thèse de doctorat de sociologie, Université Aix Marseille II, LEST, pp 44-45.

Benghozi Pierre-Jean, Flichy Patrice, Iribarne Alain. (d’) 2000, “ le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats ” *Réseaux*, n°104, pp.32-57.

Besseyre Des Horts C.H (2005) : “Création de valeur et TIC : le cas du e-RH” in Kalika, M. (2005) *e-RH : réalités managériales*, Editions Vuilbert Collection Recherche, p 9-22.

Besseyre-Des-Horts (2002), « la GRH est-elle créatrice de valeur ? une application au cas du e-RH », in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, novembre 2002.p 8-9.

Beyer, H., & Holtzblatt, K. (1999). Contextual design. *Interactions* , 6(1), 32-42.

Beyer H., Holzblatt K., (1998) *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*, Morgan Kaufmann, USA.

Bhattacharjee (1998) « Management of emerging technologies experiences and lessons learned at US West », *Information and Management*, 33, 5, p263-272.

Bijker, W.B., Law, J. (eds.) (1992), *Shaping Technology/Building Society: studies in socio-technical change*, Cambridge/MA, London: MIT Press.

Bijker W. E., Hughes T. P., Pinch, T. J. (Eds.), (1987). *The social construction of technological systems : new directions in the sociology and history of technology*. Cambridge, MA: MIT Press.

Bijker, W.E. (1987), « The social construction of Bakelite: Toward a Theory of Invention » in Bijker, W.E., Hughes T., Pinch T. (eds.), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge MA/London: MIT Press.

Blackburn, J., Scudder, G., & Van Wassenhove, L. N. (2000). Concurrent Software Development. *Communications of the ACM*, 43(11), 200-214.

Blanchot F; Wacheux F (2002) « TIC, Finalités de la GRH et Création de Valeur » in Kalika M. (2002), *e-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons p15-36.

Bobillier-Chaumon, M.E., Carvallo, S.,Tarpin-Bernard, F., Vacherand-Revel, J. (2001) « Standardiser ou adapter les interactions personnes-machines ? », *Revue d'Interaction Homme-Machine*, Vol 2, n°2, pp 1-38.

Bondarouk, T, Rüel, H, Guiderdoni-Jourdain, K, Oiry, E (2009), *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York.

Bouchez J.P, (1999), « la gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in Weiss D. (dir), *Les ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris.

Bournois, Rojot et Scaringella (2003), *RH. Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Editions d'Organisation, Paris.

Bowers, J.(1995). Making it work. A field study of a CSCW Network. *The Information Society*, 11, 189-207.

Brassier Pascal, 2001, “ les technologies de l’information, outil de repositionnement du management intermédiaire ”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°42, octobre-novembre décembre.

Breton P., Proulx S., (2002). Usages des technologies de l'information et de la communication, dans *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Editions la découverte, pp. 251-276.

Brun-Cottan F., Wall P. (1995), « Using Video to Re-Present the User », *Communication of the ACM*, vol.38, n°5, may, pp.61-71.

Bussler L., David E. (2002), Information Systems: the quiet revolution in human resource management, *Journal of Computer Information Systems*, winter, p17-20.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., (2002), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2ième édition.

Cardon, D. (1997), Les sciences sociales et les machines à coopérer. *Réseaux*, (85), 11-52.

Callon, M. (1986), *Éléments pour une sociologie de la traduction. L'année sociologique*, (36) : 169-208.

Callon, M. (2006). *Sociologie de l'acteur réseau*. In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : Mines Paris Les Presses.

Callon M., Latour B., (1986). *Comment concevoir les innovations ? Clefs pour l'analyse socio-technique*, *Prospective et Santé*, N°36, pp. 13-25.

Carton (S), De Vaujany (FX), Perez (M) et Romeyer (C) (2006), « *Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés: une approche intégrative* », *Revue Management et Avenir*, n°9.

Chambat P., (1994). *Usages des technologies de l'information et de la communication : évolutions des problématiques*, *Technologies de l'information et système*, Vol.6, N°3, pp.249-270.

Cherry, C., Macredie, R. D. (1999). *The importance of Context in Information System Design: An Assesment of Participatory Design*. *Requirements Engineering* , 4(2), 103-114.

Courbon J.C., Tajan S. (1998), *Groupeware et Intranet*, InterEditions, Paris.

Crozier M., Friedberg E. (1992), *L'acteur et le système*, Le Seuil, (coll. Point Essais), Paris, réédition de 1977.

Darses F. (2004), *Psychological Processes of Collective Problem Resolution Conception: Contribution to Ergonomic Psychology (Processus psychologiques de résolution collective des problèmes de conception : contribution de la psychologie ergonomique)*, HDR in Ergonomic Psychology, University of Paris V.

David A, 2002, “ *Décision, conception et recherche en sciences de gestion* ”, *Revue Française de Gestion*, juillet –août.

Dechamp G., Romeyer C. (2006), “*Trajectoires d'appropriation des principes de nouvelle gouvernance hospitalière par les médecins*”, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève.

Deltour F (2004) *Satisfaction, acceptation, impacts : une analyse multidimensionnelle et contextualisée de l'évaluation individuelle des intranets*, Thèse en Science de Gestion, Paris IX.

Denzin N.K., Lincoln Y.S., (1994), « *Introduction. Entering the Field of Qualitative Research* », In DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S.; (Eds) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage, pp. 1-17.

Desreumaux A., (1995), *Stratégie*, Dalloz Gestion, Paris.

DeSanctis, G. and Poole, S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.

Detchessahar M., Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, pp.77-92.

Devanna M.A; Fombrun C.J; Tichy N.M, (1984), “A framework for strategic Human Resource Management”, in Fombrun C.J, Tichy N.M, Devanna M.A (éd), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, NY.

Dietrich A., Pigeyre F., (2005), *La gestion des ressources humaines*, édition La découverte, Paris.

Ehn, P (1993), Scandinavian design : on participation and skill. In Schuler, D, Namioka, A (eds) (1993), *Participatory Design : Principles and Practices* (Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum).

Eyraud. F, d'Iribarne A, Maurice M, (1988) «Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement » in *Sociologie du Travail*, n°1-88.

Flamholz E.G. (1971), “Toward a theory of Human Resource Value in Formal Organizations”, *The Accounting Review*, Octobre, pp: 666-678.

Flichy P., (1995). *L'innovation technique*. Récents développement en sciences sociales. Vers une nouvelles théorie de l'innovation, Paris la Découverte.

Flichy P., (2001a), « la place de l'imaginaire dans l'action technique. Le cas d'Internet », *Réseaux* n° 109.

Flichy P., (2001b), *L'imaginaire d'Internet* , Editions La découverte, Paris 272 p.

Galambaud (2002) *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons, Paris.

Garel. G (2003), *le management de projet*, collection Repères, Editions la Découverte.

Geffroy-Maronnat B., Bidan M., Elamrani R., Rowe F., (2005) « ERP, organisation, travail », Réseau Edition ANACT, Lyon.

Giddens A., (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley, California: University of Canada Press.

Giddens A., (1987). *La constitution de la société*. PUF : Paris.

Giordano Y., (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. In Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS. pp. 11-39.

Girod-Séville M., et Perret., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », pp. 13-33, in *Méthodes de recherche en management*, coord par Thiérart, RA., Dunod, pp. 13-33.

Greif I. (Ed.) (1988), *Computer Supported Cooperative Work*, Morgan Kaufman, New-York.

Grimand, A (2006) *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives*, Presses de l'Université de Saint Etienne, Saint - Etienne, pp 105-122.

Groleau C., (2000). La théorie de la structuration appliquée aux organisations: le cas des études sur la technologie. In D. Autissier et F. Wacheux, *Structuration et Management des organisations*, l'Harmattan, Paris, pp.155-179.

Grudin, J. (1988). Why CSCW applications fail. Problems in the design and evaluation of organizational interfaces. *Proceedings of the CSCW'88*, New-York: ACM/Sigchi and Sigois, 85-93.

Grudin, J. (1991). Systematic sources of suboptimal interface design in large product development organization. *Human Computer Interaction* , 6(2), 147-196.

Guérin G.; Le Louarn J-Y.; Wils T. (1988) , « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel », revue Gestion, HEC, Montréal, Vol.13, n°4, p.23-33.

Gueutal, H.G & Stone D,L (2005), *The Brave New world of her. Human Resources Management in the Digital Age*. San Francisco : Jossey-Bass.

Guiderdoni-Jourdain, K, Oiry, E (à paraître 2010), « Assessment of a HR intranet through middle managers' positions and uses : how to manage the plurality of this group in the beginning of an e-HR conception », chapter 10 in "Electronic HRM in Theory and Practice », Elsevier Science Publishers.

Guiderdoni-Jourdain, K, Oiry, E (2009), "Does user centered conception, coherent with global corporate strategy, favorize development of Human Resource Intranet use?" *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York.

Guiderdoni-Jourdain, K (2009), "The enrichment of the HR Intranet linked to the regulation's processes between HR actors." *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York.

Guiderdoni, K. (2006). Assessment of an HR intranet through middle managers' positions and uses: how to manage the plurality of this group in the beginning of an e-HR conception. *1st European Academic Workshop on E-HRM*, 25-26 October, Twente, The Netherlands.



Guiderdoni-Jourdain, K (2005a) « *L'intranet dans la E-RH : un outil à l'épreuve des processus de régulation entre acteurs RH* », coordonné par Michel Kalika et Alii, chapitre 11 in « e-RH : réalités managériales » Vuibert collection recherche, pp 175-192.

Guiderdoni-Jourdain, K (2005b) « La déclinaison ressources humaines de la nouvelle vision stratégique » in *Management : cas et applications* coordonné par Michel Kalika, Vuibert collection Gestion, pp 8-12.

Guiderdoni-Jourdain, K (2005c) « Les moyens pour améliorer l'apprentissage organisationnel » in *Management : cas et applications* coordonné par Michel Kalika, Vuibert collection Gestion, pp 387-390.

Guiderdoni-Jourdain, K (2005d) « Illustration des nouvelles formes de coordination avec les TIC » in *Management : cas et applications* coordonné par Michel Kalika, Vuibert collection Gestion, pp 279-282.

Guilloux V, Laval F, Kalika M (2005), « Les intranet RH : de l'introduction des TIC aux nouvelles formes d'organisation. Une rétrospective de 1998 à 2005 in Kalika Michel, Guilloux V, Laval F, Matmati M, *e-RH : réalités managériales*, Editions Vuibert collection AGRH, pp. 147.

Guiderdoni-Jourdain, K (2000), *Comprendre les besoins des utilisateurs d'un intranet : le cas des formateurs de l'AFPA en PACA*, mémoire de DESS Nouveaux Médias de l'Information et de la Communication de l'EJCM, 150 p

Hatchuel A, (1996), « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription » in *Coopération et Conception* sous la direction de Terssac G et Friedberg E, éditions Octares, Paris, pp 101-121.

Hatchuel A, (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août, pp 109-120.

Helfer, J.P, Kalika M., Orsoni, J., (2006) *Management, Stratégie et Organisation*, Vuibert Gestion, 6<sup>ième</sup> édition, Paris.

Hendry C.; Pettigrew A. (1990), « Human Resource Management : an Agenda for 1990's », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, p.17-43.

Hussenot, A. (2006), Appropriation collective d'une solution TIC de gestion : un processus social itératif. In A. Grimand (Ed.), *Appropriation des outils de Gestion Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* : 124-137. Saint Etienne : Presse Universitaire de Saint-Etienne.

Hussenot, A (2008), *Appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les organisations : le cas NotePlus*. Thèse de doctorat en science de gestion, Nice-Sophia Antipolis, Juin, 428 p.

Igalens J. (2001), « Tous DRH, la logique de partage de la fonction » in Peretti J.M *Tous D.R.H*, Edition d'organisation, Paris.

Iribarne, A(d') (2005) Vers un modèle néo-artisanal de services sur mesure numérisés ? *Revue Européenne Formation Professionnelle*, 3, pp 5-15.

Iribarne, A. (d'), Tchobanian, R. (2003) 'Technologies multimédia en réseaux et dynamiques des activités professionnelles : le cas de France Télécom, *Formation-emploi*, 82, pp. 91-105.

Iribarne A (D'), Tchobanian R, (2001), " Les processus de diffusion et d'appropriation des outils multimédias en réseaux et les transformations des activités professionnelles. Le cas de France Telecom ", LEST-CNRS, Aix en Provence.

Iribarne A (D'), Gadille M, Tchobanian R, (1997), «Les technologies nouvelles et organisation des entreprises », documents de travail du LEST, novembre, Aix en Provence.

Jouët J., (1993). Usages et pratique des nouveaux outils de communication. In L.Sfez, *Dictionnaire critique de la communication*, Paris, PUF, Vol. 1, pp. 371-376.

Jouët J., (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*, N° 100, pp. 488-521.

Journé B., Detchessahar M ;, (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°174, pp77-92.

Kalika, M, Boukef-Charki N, Isaac H (2007) « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise » in *Revue Française de Gestion* *Revue Française de Gestion* n°172.

Kalika M., Laval F., (2006) Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la fonction Ressources Humaines (RH) Cahiers Français n°333, La documentation Française, Paris

Kalika, M. (2005) *e-RH : réalités managériales*, Editions Vuilbert Collection Recherche.

Kalika Michel, (2002b), *e-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons.

Kalika Michel, (2002a), *Les défis du management*, Editions Liaisons.

Karakanian, M (2000), Are Human Resources departments ready for e-HR ? *Information System Management*, 17 (4), (2000) 35-39.

King, G., Keohane, R.O., Verba, S. (1994), *Designing Social Inquiry*, Princeton, Princeton University Press.

Knight, L.V & Steinbach, T.A & White J.D (2003) Assessing Intranets : the Gap between Reported and Realized Benefits. *Americas Conference on Information Systems*.

Kochan T.A.; McKersie R.B. et Capelli P (1984), "Strategic choice and industrial relations theory", *Industrial Relations*, Vol.23, n°1, p.16-39.

Koopman, G ; Batenburg, R., (scheduled april 2009), "Early User involvement and participation in Employee Self-service Application Deployment. Theory and Evidence from four Dutch Governmental Cases" in In Bondarouk, T; Ruël, H., Oiry, E; Guiderdoni-Jourdain, K (editors), *Handbook E-Transformation and Human Resource Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*", IGI Publisher, USA.

Kujala, S. (2003). User involvement: a review of the benefits and challenges. *Behaviour & Information Technology* , 22 (1), 1-16.

Lacroix J-G., (1994). Entrez dans l'univers merveilleux de Vidéoway. Dans *De la télématique aux autoroutes électroniques. Le grand projet reconduit*, J-G Lacroix et G. Tremblay, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, pp.137-162.

Lai, V. (2001). Intraorganizational communication with intranets, *Communications of the ACM*, 44 (7), 95-100.

Laval Florence, (2000), " Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives ", *Revue Française de Gestion*, Juin- Juillet- Août.

Laval Florence, Guilloux Véronique, Kalika Michel, (2002), « Les Intranets RH : pratiques des entreprises et problématiques » in KALIKA Michel, *e-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons, pp. 63-90.

Laval Florence, Guilloux Véronique, Kalika Michel, (2005), « L'intranet RH : de l'e-RH au knowledge management : une rétrospective de 1998-2005 » in Kalika Michel, Guilloux V, Laval F, Matmati M, *e-RH : réalités managériales*, Editions Vuilbert collection AGRH, pp. 161.

Lawler, E. E (2005) : « From human resources management to organizational effectiveness », in M. Losey, S. Meisinger & D. Ulrich : *The future of human resource management*, SHRM, Wiley Pubs, chap 17, 144 – 152.

Legge K. (1989), "Human Resource Management : a critical analysis", in Storey J (ed), *New Perspectives on Human Resources*, Routledge, London, p.19-40.

Lengnick-Hall C.A.; Lengnick M.L. (1988), "Strategic Human Resource Management : a review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3 p 454-470.

Lengnick-Hall C.A.; Lengnick M.L.(2006), "HR, ERP, and knowledge for competitive advantage", in *Human Resource Management* , summer 2006, Vol. 45 n° 2, p179-194.

Lengnick-Hall, M.L, Moritz, S. (2003) The impact of e-HR on the human Resource Management Function. *The Journal of labour research*, 24 (3), 365-379.

Lepark D.P, Snell S.A, (1998), « Virtual HR : strategic human resource management in the 21<sup>st</sup> century » in *Human Resource Management Review*, volume 8, number 3, pp. 215-234.

Leung, H.K.N (2001), Quality metrics for intranet applications. *Information & Management*, 38 (3), pp 137-152.

MacKenzie, D., Wajcman, J. (eds.) (1985), *The Social Shaping of Technology: How the Refrigerator Got Its Hum*, Milton Keynes, Open University Press.

Mallein P., Toussaint Y., (1994). L'intégration sociale des TIC : une sociologie des usages, *Technologie de l'information et société*, Vol. 6, N°4, pp. 315-335.

Marchenay M., (1993), *Management stratégique*, Editions Eyrolles, Paris.

Markus, M.L. and Connolly, T. (1990). Why CSCW applications fail. Problems in the adoption of interdependent work tools. *Proceedings of the CSCW'90*, Los Angeles, 7-10 October.

Markus, M. L. (1983) "Power, Politics and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, 26, 6, 430-444.

Mantei, M. M., Teorey, T. J. (1988). Cost/Benefit Analysis for Incorporating Human Factors in the Software Lifecycle. *Communications of the ACM*, 31(4), 428-439

Maurice M, Eyraud. F, d'Iribarne A, Rychener, F (1987) Des entreprises en mutation dans la crise, apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs, rapport LEST/CNRS, Aix-en- Provence.

Matmati M. (2005) *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

Matmati Mohammed, (2002), « L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle ? » in KALIKA Michel, *e-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons, pp. 91-122.

Merck Bernard, (2003), *Equipes RH, acteurs de la str@tégie. L'e-rh : mode ou révolution ?*, Editions d'Organisation.

Messeghem Karim, Pierson Françoise, (2005), “ Intranet et contrôle des pratiques de l'encadrement intermédiaire ”, » in Kalika Michel, Guilloux V, Laval F, Matmati M, *e-RH : réalités managériales*, Editions Vuilbert collection AGRH, pp. 193-204.

Midler C., (1993), *L'auto qui n'existait pas : management de projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris.

Midler C., (1996), *Modèle gestionnaire et régulation économique de la conception*. In G. de

Terressac et E. Friedberg (eds.), *Coopération et conception*, Ed. Octares, Toulouse, pp 63-85.

Miles, M.B, Huberman, A.M. (1994) *Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck University.

Millerand F., (1998). *Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation*, COMMposite, v98.1 (1<sup>ère</sup> partie) et v99.1 (2<sup>e</sup> partie), en ligne : [http://commposite.uqam.ca/98.1/articles/ntic\\_1.htm](http://commposite.uqam.ca/98.1/articles/ntic_1.htm)

Millerand F., (2003). *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ?*. Thèse de doctorat en communication, Université de Montréal.

Minzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. San Diego: Academic Press.

Niglio B., Roger A., (2003), "La fonction Ressources Humaines", in *Encyclopédie des Ressources Humaines* (José Allouche, éd), Paris, Vuibert.

Norman D. (1988), *The Psychology of Everyday Things*, New-York, Basic Books.

Olson, T. K. and Teasley, S. (1996). Groupware in the wild. Lessons learned from a year of virtual collocation. *Proceedings of the CSCW'96*, Boston: ACM Press, 362-369.

Orlikowski W., Gash D.C., (1994), « Technological frames: Making sense of information technology in organizations, *ACM Transactions on information systems*, vol.2, n°2, pp.143-169. “

Orlikowski W., Robey D., (1991). Information Technology and the Structuring of organisations. *Information Systems Research*. Vol. 2, pp. 143-169.

Orlikowski W (1999) « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », *L'Art du management de l'information*, n° 8, Cahier spécial des *Échos*.

Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Pascal A., (2006), *Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage. L'expérience KMP*, thèse de doctorat en science de gestion, Nice-Sophia Antipolis, Décembre, 480 p.

Pascal A., Thomas C., (2006). Appropriation des TIC : vers une méthodologie de co-conception orientée usage : le cas KMP. In Grimand, A (2006) *L'appropriation des outils de*

*gestion : vers de nouvelles perspectives*, Presses de l'Université de Saint Etienne, Saint-Etienne, pp 105-122.

Pascal, A. and Thomas, C. (2007). Role of boundary objects in the coevolution of design and use: the KMP experimentation. *Proceedings of 23rd EGOS Colloquium*, Vienna July 5 – 7.

Peretti (2005), *Ressources Humaines*, 11<sup>ième</sup> édition, Vuibert, Paris.

Peretti (2007), *Ressources Humaines et gestion des personnes*, Vuibert, Paris.

Perriault J., (1989). *La logique des usages. Essais sur les machines à communiquer*. Paris, Flammarion.

Porter M.E ; Millar V.E (1985) “How information gives you Competitive Advantages”, *Harvard Business review*, July-August.

Proulx S., (1994). Une lecture de Michel de Certeau : L'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers. *Communication*, Vol. 15, N°2, pp. 181-209.

Proulx S., (2005). Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances. In Lise Vieira et Nathalie Pinède (éds.), *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, pp. 7-20.

Retour D. (2003), « Autonomie et décentralisation de la GRH » in *Encyclopédie des Ressources Humaines* (José Allouche, éd), Paris, Vuibert.

Reynaud J-D, 1988, “les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome ”, *Revue française de sociologie* n°24, pp. 5-18.

Robey, D., Farrow, D. (1982). User Involvement in Information System Development: A Conflict Model and Empirical Test. *Management Science*, , 28(1), 73-85.

Rocher, O, Rorive, B (2003) *e-projets : la conduite du changement par la traduction*, décembre, réseau édition ANACT, Lyon.

Rogers, E.M (1962). *Diffusion of innovations*, Simon & Schuster Inc.

Rüel, H. ; Bondarouk T.; Looise J.K. (2004) *E-HRM : innovation or irritation ? An exploration of web-based human resource management in large companies*, Lemma Publishers, Utrecht.

Rüel, H. ; Bondarouk T.; Looise J.K. (2004) *E-HRM : innovation or irritation ? An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM*, *Management revue*, vol 15, issue 3, pp364-380.

Ruta, C.D. (2005), “The application of change management theory to the HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations”, *Human Resource Management*, 44, (1), 35 – 53.

Sainsaulieu R., (1985) *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.

Sainsaulieu R., (1987) *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation* Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.

Sainsaulieu R., (1990) *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.

Saint Laurent (de) A.F., (1998), « Reconfiguration des collectifs de travail autour de l'usage des TIC », Colloque Changement institutionnel et dynamique de l'innovation, 2-3-4 décembre, Université Paris-Dauphine.

Schryer, C.F. (1993), Records as Genre. *Written Communication*. Vol. 10, April, 200-234.

Schuler R.S (1992), "Strategic Human Resources Management : linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, Vol.21, n°1, p.18-32.

Schuler, D, Namioka, A (eds) (1993), *Participatory Design : Principles and Practices* (Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum).

Shrivastana S & Shaw J (2003) Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42 (3), pp. 201-222.

Smith C.D.; Ferris G. (1986), "Strategic HRM and Firms Effectiveness in Industries Experiencing Decline", *Human Resource Management*, p 441-457.

Snell, S.A.; Dean. J.W (1992), « Integrated Manufacturing and Human Resource Management : A Human Capital Perspective ». *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°3 467-504.

Storey J., (1989), "Introduction from personnel management to human resource management", in Storey J (ed), *New Perspectives on Human Resources*, Routledge, London, p.1-18.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.

Strohmeier, S. (2006). Coping with contradictory consequences of e-HRM, Proceedings of the first academic workshop on e-HRM research, Twente, 25-26 October.

Swanson E.B., Ramiller N.C., "The organizing vision in information systems innovation", *Organization Science*, vol. 8, n° 5, p. 458-474.

Thiéart R-A. *et coll.*, (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod : Paris.

Tremblay D.G., Rolland D. (1998), *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*. Québec : presses de l'université du Québec.

Tsui A (1987) "Defining the activities and effectiveness of the human resources department : a multiple constituency approach", *Human Resource Management*, Vol 26, n°1, pp 35-69.

Tsui A (1990), "A multiple constituency model of effectiveness : an empirical examination at the human resource subunit level", *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, n°3, pp 458-483.

Ulrich D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston.

Ulrich, D. (2000), From eBusiness to eHR. *Human Resource Planning*, 23 (2), pp 12-21.

Vaast, E, Benghozi P-J, 2000, "Intranets et entreprises: technologie, apprentissages et organisation de la cohérence ", *Actes de la cinquième conférence de l'AIM*, Montpellier.

Vaast, E. (2001), Intranets in French Firms : evolutions and revolutions, *Information Research*, vol. 6, n° 4.

De Vaujany (FX), (2001), *Gérer l'Innovation Sociale à l'Usage des Technologies de l'Information : une contribution structurationniste*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 438p.

De Vaujany (FX), (2003). *Les figures de la gestion du changement sociotechnique*. *Sociologie du travail*, (45) : 515 - 536.

De Vaujany (FX), (2005), *De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion*, Chapitre 1 in *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, coordonné par (de) Vaujany (FX), éditions EMS, Paris.

De Vaujany (FX), (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management et Avenir*, n°9.

De Vaujany (FX), Goy (H), Grimand (A) et Dechamp (G) (2006b) « Management stratégique et dynamique d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management et Avenir*, n°9

De Vaujany (FX), (2005), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, coordonné par De Vaujany éditions EMS, Paris.

De Vaujany (FX), (2007), Evaluer « la valeur à l'usage » de l'informatique. Une architecture de tableau de bord, *Revue Française de Gestion*, 2007/4, n°173, p.31-46.



Vedel T., (1994). Introduction à une socio politique des usages, dans *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages*. Sous la direction de A. Vitalis, Rennes : Éditions Apogée.

Virgili S., (2005). *La construction mutuelle de la technologie et de l'organisation en phase de développement : une perspective communicationnelle appliquée à l'étude d'un ERP*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.

Vitalis A., (1994). La part de citoyenneté dans les usages, dans *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages*. Sous la direction de A. Vitalis, Rennes : Éditions Apogée, pp. 35-44.

Walsham G., (1993), *Interpreting Information Systems in Organizations*, Cambridge: Wiley, pp. 52-71.

Weick K. E., (1969). *The social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.

Walker J.W. (1992), *Human Resource strategy*, Series in Management, McGraw-Hill, New York, NY.

Wixon, D, Wilson, C (1997), The usability engineering framework for product design and evaluation. In Helander, M., Landauer, T.K., Prabhu P (eds) *Handbook of Human-Computer Interaction*, 2nd edn. (Amsterdam : Elsevier), pp. 653-688.

Whisler, T. L. (1970), *The impact of computers on organisations*. New York: Praeger

Woolgar, S. (1991). Configuring the user The case of usability trials in Law, J. (Ed.), *A sociology of monsters. Essays on power, technology and domination*. London: Routledge, 58-99.

Wright, P. (1998) Introduction : strategic human resource management research in the 21<sup>st</sup> century. *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp.187-191.

Wright P.M.; McMahan G.C. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, n°2, p.295-320.

Wright P.M.; Dunford B,B & Snell S.A (2001). Human resource and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27 n°6, pp 701-721.

Wright P.M.; McMahan G.C.; Snell, S.A; Gerhart, B (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness : services, roles, and contributions, *Human Resource Management*, 40, (2), 111-123.

Wright P.M.; Snell S.A (2001) : "Partner or Guardian? Challenge in Balancing Value and values", in Losey .M, Meisinger.S, Ulrich D : *The Future of Human Resource Management*, SHRM, Wiley Pubs, chap 29, p.248-256.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage.

## **Annexes**

Les annexes se composent de :

-la présentation du guide d'entretien utilisé en support de la conduite d'entretien semi-directif de l'enquête sur les usages menée en 2002 (vague 1). Cette présentation comprend la retranscription d'un entretien.

-la présentation du guide d'entretien utilisé en support de la conduite d'entretien semi-directif de l'enquête sur les usages menée en 2005 (vague 2). Cette présentation comprend la retranscription d'un entretien.

-un exemple de fiche sectorielle établie à l'issue de la vague 1

-un exemple de fiche par niveau hiérarchique et par secteur la vague 1.

L'ensemble de ces exemples portent sur le secteur du bureau d'étude.

<b>Exemple de retranscription d'entretiens semi-directif – Vague 1</b>
--

<b>SERVICE</b>	bureau d'étude / département système
<b>FONCTION</b>	Chef de service

**Question 10 : *Pouvez-vous choisir deux ou trois adjectifs pour qualifier la diffusion actuelle de l'information ?***

Beaucoup de sources, il serait plus simple d'avoir qu'une seule source, beaucoup de sources entraîne une dispersion de l'information; trop d'information fait que on ne lie plus, il serait bien d'avoir une information officielle qui nous arrive 1 fois / trimestre pour savoir où on en est dans les changements organisationnels, où en sont les ventes, une sorte de tableau de bord de l'entreprise,

**Question 11 : *Y -a-t-il des obstacles à surmonter pour être au courant d'une information ? quels sont-ils ?***

deux obstacles:

- le flot de donnée: même si l'information est intéressante, elle est noyée, on ne la voit pas, car pas le temps; être au courant d'une information devient une affaire trop compliquée, (lutte face à trop de papier),
- perte et déformation du message : d'un niveau hiérarchique à l'autre, pas toutes les informations sont démultipliées (% de perte en route), même quand on passe par la voie orale (alors que c'est la seule façon de forcer les personnes à écouter).

**Question 12 : *Quels outils / ou modes organisationnels mettriez-vous en place pour améliorer la diffusion de l'information ?***

On n'utilise pas assez la puissance informatique comme il faudrait.

- Il devrait y avoir une sorte de trombinoscope de tout le personnel Aéro, au niveau local, cela permettrait de mettre un visage sur un nom (du plus haut à plus bas niveau): ce serait un outil essentiel pour connaître son environnement immédiat: exemple, mon n+3, il part l'année prochaine en retraite, je ne l'ai jamais vu, je ne sais pas à quoi il ressemble, si je le croise, je ne saurai même pas le reconnaître, alors qu'il est le chef de mon propre secteur. je trouve cette situation très dérangeante, ce trombinoscope serait un outil de travail permanent, il faudrait y ajouter le qui fait quoi (le poste de la personne + ses grandes compétences),
- autre idée: transmettre directement aux chef de service un support tout prêt, soit une petite présentation powerpoint (soit pour projection si le service a le matériel/ soit comme support direct papier pour le manager lui même) avec les messages essentiels pour éviter la déformation de l'information au fil des niveaux hiérarchiques. ce support envoyé aux managers pour leurs petites réunions hebdomadaires permettrait que tout le monde ait une base complète et juste,

**Question 13 : *En quoi ces outils ou modes organisationnels répondraient plus justement à vos besoins ? à ceux des autres ?***

le bénéfice direct pour tout le monde serait savoir qui fait quoi, de manière dynamique.

**Questions 14 : En tant que manager émetteur d'information, quels types d'information créez-vous ?**

25 personnes, je ne crée pas d'information liée à la vie de l'entreprise; seulement voie orale, ou email,

**Question 15 : Comment identifiez-vous les demandes en information de vos employés ?**

la démultiplication et la remontée d'information se font lors des réunions de service, mais aujourd'hui moins fréquent (moins de 1f/ semaine), car manque de disponibilité, c'est la course permanente pour mener le projet nh90 ("on a plutôt la tête dans le guidon". Or une réunion prend en moyenne 2 heures, car on fait un tour de table, on discute technique mais aussi info sur la vie de l'entreprise. Mais quand on me pose une question, ou on me demande des commentaires plus précis, "on sèche: pourquoi cela? je ne sais pas",

- concernant les déjeuner-débat: trop dense, pas de temps à perdre en lecture, il me faut des infos succinctes, concentrées, ce qui m'intéresse : les résultats, pas les spéculations des uns et des autres.

- le rôle du manager: pour bien comprendre, il faut avoir en tête que le chef de service chez Aéro est resté sur le modèle des années 1980, c'est -dire que c'est un super technicien avec quelques aptitudes à gérer des personnes, mais ce n'est pas un manager comme on l'entend aujourd'hui (il ne sort pas d'une école de management, il a reçu quelques formation ça et là, mais rien de plus). par conséquent, selon moi, le chef de service gère plus de la technique que des ressources,

**Question 19 : Quel est votre opinion sur l'intranet actuel / que pensez-vous de l'intranet actuel ?**

peut-être suis-je trop vieux, mais je suis de la génération papier, je préfère le papier à l'écran, question de mémorisation. intranet: est une affaire de temps, je n'ai pas le temps, c'est un luxe, un amusement que je ne peux pas m'offrir d'aller fouiner ce qu'il y a de nouveau dans l'intranet (il assimile l'intranet à un moment de flânerie, pas considéré comme un outil de travail). sa question était de savoir: quel est le chef de service qui a le temps de l'utiliser?, de "fouiner sur l'intranet"?,

- pas de formation d'apprentissage concernant l'intranet: on apprend plutôt "par copinage: un tel sait faire quelque chose, ou sait aller quelque part sur l'intranet, donc il me montre",

**Question 23 : Qu'aimeriez-vous avoir comme types d'information dans l'Espace du Salarié ?**

***qu'est-ce qui vous manque aujourd'hui en terme d'information ? (qu'est-ce que vous voulez qu'il ait dedans ?)***

RAS concernant Es, je décide de parler de la messagerie.

concernant la messagerie: au départ la messagerie bien maintenant c'est une angoisse (il m'a parlé du syndrome de la "dépression due à l'utilisation stressante de la messagerie", il n'en est pas à ce point, mais il connaît des autres chefs de service, qui n'ouvrent plus leur messagerie, pour qu'elle se sature, et que du même coup, pour qu' ils ne puissent plus recevoir des

messages. En 15 jours de vacances, il a reçu un nombre important de messages: sur ce nombre, 170 messages non lus: pas de relance sur ces non-lus, donc ils vont progressivement passer à la trappe. globalement selon lui: les 9/10 des messages reçus n'ont pas vraiment d'intérêt direct, donc grande perte de temps. par conséquent, selon lui, il faudrait commencer par apprendre aux personnes à utiliser la messagerie,

**Question 26 : Pouvez-vous me dire qu'elles seraient selon vous les trois fonctions premières de cet Espace Manager ?**

mon objectif quotidien (lié à mon métier) est d'arriver à livrer mes appareils à temps (projet XX a 10 ans de vie , un travail de longue haleine, mais très excitant car création d'un nouvel hélicoptère), tout le reste n'a que peu d'importance en soit.

-Il serait bien dans cet espace (Espace manager), d'avoir le tableau de bord de l'entreprise, avec les orientations de l'entreprise et un organigramme vivant, de façon à connaître son environnement global (entreprise) et son environnement immédiat (qui fait quoi dans mon secteur).

-peut-être avoir une version informatisée du bilan des cadres: je ne comprends pas pourquoi cela a été arrêté car très utile (la page la plus utilisée,: le nuage des points -statistique salariale-, intéressant d'avoir ses infos au niveau de l'usine mais aussi au niveau de mon département. aujourd'hui, je n'ai plus d'outil de ce genre pour me situer, positionner mes hommes, en gros de savoir ce qui est normal et ce qui ne l'est pas. on ne sait plus où on va sans ce truc, à tel point que récemment j'ai voulu recruter une personne, après avoir discuté avec mon candidat sur un salaire, j'ai appelé un correspondant Rh qui m'annonce un salaire faramineux ("c'est en fonction des grilles"). Je suis tombé de ma chaise, car selon ces grilles, ce type allait gagner presque plus que moi. Il y avait un gros décalage entre les fameuses grilles et nos salaires.

cette petite histoire pose le problème de la normalité: où est-elle? finalement peut-être que c'est nous qui avons de petits salaires, et n'avons pas suivis la bonne évolution.

Par conséquent, ne pas avoir d'informations est grave: ça va que mes hommes sont pris par leur boulot,

mais je pourrai avoir un gars qui vienne me dire "j'ai un tel, un copain à moi de promotion, dans tel service qui gagne tant, pourquoi je ne gagne pas comme lui?"

en tant que chef de service est confronté à ce problème deux fois /ans pour attribuer les "rallonges".

<b>Exemple de retranscription d'entretiens semi-directif – Vague 2</b>
--

<b>SERVICE</b>	<b>(n°7) Bureau d'étude –Archétype Super technicien</b>
<b>FONCTION</b>	niveau 1
<b>Position (x, y)</b>	<b>(x: intranet RH; y: communication face to face)</b>
-1 <sup>er</sup> vague	Réticent- Innovateur
-2ième vague	Indifférent/utilitariste - Innovateur

**Observations générales / déplacement**

Elle a une fonction très transversale. Elle dirige 18 personnes que des cadres dont un L4.  
Elle est aussi L4.

	<b>/ e-RH</b>	<b>/ communication face to face</b>
<b>Réticent:</b> Crainte de perdre son travail / d'une surcharge de travail / Crainte de déshumanisation des relations		
<b>Indifférent</b> Indifférence envers l'outil ; l'individu peut le juger intéressant mais il n'est pas vraiment rentré dans son environnement de travail.	X	
<b>Utilitariste</b> Pense que l'outil a un caractère fonctionnel Pense que l'outil à un caractère utile pour tous, mais position d'attente	X	
<b>Innovateur</b> L'individu a grâce à l'outil améliorer son travail, il a trouvé des solutions nouvelles, il est plus autonome, plus responsable, plus engagé		X
<b>Stratège</b> Pense que l'outil donne des solutions pour travailler autrement. Et sert l'intérêt de l'individu		

<b>La question du changement de la fonction RH grâce le vecteur communication</b>
---

- **Pouvez-vous choisir deux ou trois adjectifs pour qualifier la diffusion actuelle de l'information ?**
- **Entre le moment de notre 1<sup>ère</sup> interview (il y a trois ans et demi) et maintenant, comment les choses ont-elles évolué ?**

**1 Quel est le rôle de la DRH dans tout cela ?**

Il n'y a pas évolution selon moi concernant la communication RH, surtout pas d'évolution en termes de transparence. A part la réunion avec *Midem* sur le forfait Jour, il n'y a pas eu vraiment de communication RH. En plus, concernant cette réunion, la hiérarchie n'a pas été informé de la démarche : je trouve qu'en termes de communication, ce n'est pas génial, et ça a décrédibilisé la hiérarchie (des n-1 sont venus demander plus d'info à leurs chefs, et on ne savait pas !). on aurait dû avoir une information préliminaire des RH. Ca aurait été bien d'avoir des RH une sorte de kit avec les grandes idées pour éviter l'interprétation. Concernant l'outil MAPS : c'est un outil très lourd, pas convivial. C'est pas très explicite du coup c'est une perte de temps. Difficile, il y a des rubriques pas très claires, et si on a besoin d'une explication (au bout de 2 essais d'avoir au téléphone...on laisse tomber !) et « on fait comme on pense que c'est ». Ambiguë : on a job et off the job (signifie formation pendant le temps travaillé ou pas selon un collègue à moi. Je pensais que cela signifiait autre chose. Autre exemple de l'opacité RH : j'ai reçu une info concernant l'attribution des AIS (augmentation individuelle de salaire) jusqu'au niveau 3B. Or j'ai une personne dans mon

équipe qui est L4 et j'ai aucune information venant des RH sur comment je lui attribue des AIS. Je n'ai aucune visibilité pour cette personne, je fais des propositions, mais je suis incapable de donner la moindre information ou lui expliquer le pourquoi de la chose alors que c'est avec moi qu'on fixe les atteintes du MBO. La question est de savoir si c'est la faute des RH ou celle du BE. Toujours concernant cet exemple, elle me montre le mail qu'elle a reçu émanant de HF. A la fin de ce mail, la dernière phrase concerne la transparence : le mail dit que des informations seront transmises ultérieurement. Elle ajoute que l'année dernière, c'était le même mail, avec cette même dernière phrase ! Pour elle, il y a un manque de cohérence, elle l'explique peut-être parce que les RH sont trop loin des réalités. Il y a un écart entre le discours et la réalité.

**La question de l'usage et du positionnement du manager vis-à-vis des outils de communication**

**Services communication traditionnelle / « face to face »** : comme les Déjeuners-débats / top management meeting.

- **D'une façon générale, que pensez-vous de ce type d'outil ? répond-t-il selon vous à vos attentes de managers ? Pourquoi ?**

Oui, c'est bien car on focalise sur des sujets particuliers. Le seul point d'ombre : c'est le préavis trop court selon moi, on nous prévient 15 jours avant ce qui est trop court, soit on a la chance d'être là soit on y est pas. Peut-être peut-on envisager une planification plus programmée ?

- **Avez-vous déjà participé à ce type de rencontre ?**

Aucun  Déjeuners- débats  Top management meeting  les deux

**Services e-RH : Espace Salarié et Espace Manager (espace créé pour la population managériale afin de construire un discours commun, une information spécifique)**

- **Connaissez-vous l'Espace du Manager ?** oui  non
- **Allez-vous sur la rubrique « Manager au quotidien » ?** oui  non
- **Si oui, à quelle fréquence ?**

Plusieurs fois / jour  1fois / jour  Plusieurs fois /semaine  1 fois / semaine  Moins de 1 fois / semaine  Je ne sais pas

- D'une façon générale, quelles sont les forces et les faiblesses de cet espace destiné au management ?

Je n'y vais pas beaucoup, essentielle dans le workflow pour valider les absences de mes équipes. Cela nous permettrait d'être dirigé au bon endroit. Car il vaut mieux prendre la bonne porte sinon tout cela prend du temps. Le problème : c'est le point d'entrée, si on n'arrive pas du bon côté, on abandonne. Tout est une question du temps. Quand on dit « c'est sur un serveur » = ça rebute. en plus c'est le parcours du combattant pour trouver l'information.

- **quelles sont les rubriques qui vous intéressent le plus et pourquoi ? Visite de l'espace qu'à des moments obligatoires ? pour MAPS ou infos du top management**

(MAPS : pas bonne image. Sur le fond je ne suis pas contre le fait de vouloir utiliser le même outil pour évaluer du simple cadre au PDG sur les mêmes critères. Le système d'évaluation devrait être adapté en grandes catégories. Est-ce qu'un outil unique est adapté à un spectre aussi large ? Manque de communication RH.

J'utilise le côté pratique les formulaire pratiques, infos sur les déplacements...j'utilise beaucoup le site EDS (CIO) surtout concernant les procédures nouvelles, car j'en ai besoin pour mon activité.

- Est-ce que les informations disponibles sur l'Espace Manager vous aident dans votre rôle de manager, c'est-à-dire vous permet de mieux démultiplier l'information à vos équipes ?

**RAS**

La question des besoins et attentes :
---------------------------------------

Qu'aimeriez-vous avoir comme types d'information dans l'Espace du Manager? qu'est-ce qui vous manque aujourd'hui en terme d'information ? (Qu'est-ce que vous voulez qu'il ait dedans ?)

Ce qui me manque c'est un outil de recherche (quand je recherche une info) du style de google. Car j'ai la conviction qu'il existe pleins d'informations disponibles auxquelles soit je n'ai pas accès car je ne les trouve pas, soit car je ne prends pas le temps d'aller les chercher.

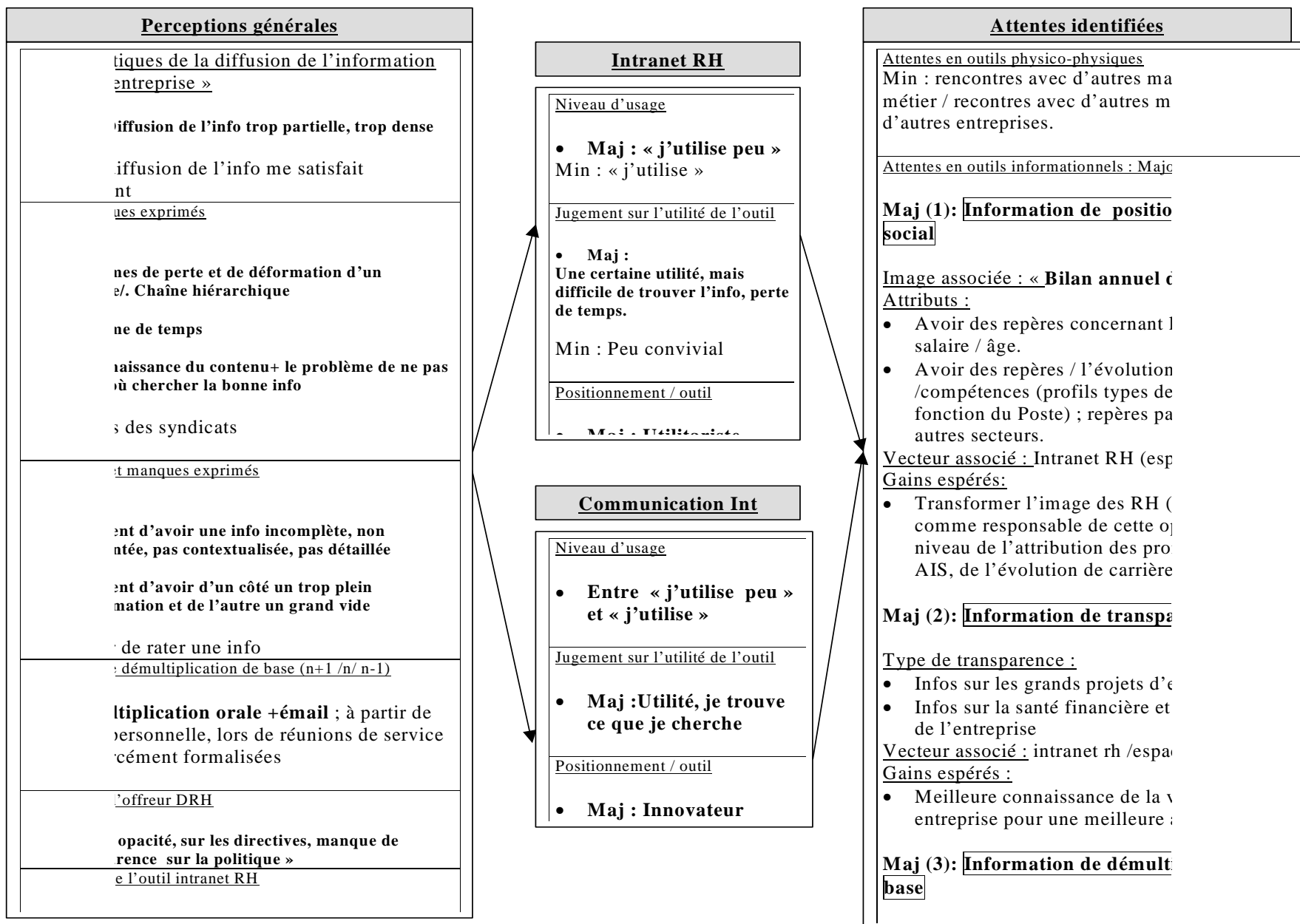
Ce que je trouve dommage est qu'il y a pleins d'informations qui circulent sur les serveurs de l'usine ou sur les sites d'intranets : il y a plein d'informations de toute nature, mais à moins de surfer dessus l'intranet en permanence, on est pas pour autant informé. Ou si l'info est sur un serveur d'un département ou un service, on n'y a pas accès. Je pense qu'il serait intéressant de faire quelque chose à ce sujet (question de droits d'accès ?). Par exemple, nous, au BE, on s'échangeait des informations, on s'est rendu compte que certaines informations pouvaient servir à d'autres, donc on a ouvert notre serveur. Je pense qu'il y a un travail à faire à ce sujet.

Ce qui est intéressant concernant les informations sur les procédures, c'est qu'ils m'envoient les nouveautés du mois par message, charge à moi d'aller consulter ou pas. Peut-être sur l'Espace manager, faudrait-il par le mail faire des alarmes, qui attire l'attention, qui nous dise les nouveautés (utiliser les liens). Quand on n'a pas ça, on n'y va pas, car on ne va pas aller surfer de manière générale, on a pas le temps.



### 3 Exemple de fiche analytique par secteur d'activité – enquête 2002

B  
U  
R  
E  
A  
U  
D  
E  
T  
U  
D  
E



**Exemple de fiche par niveau hiérarchique**  
**Résultats bureau d'étude : chef de service (1/5)**

<u>Grille de lecture</u>	<u>Profil chef de service : 6 interviews</u>
La qualité de la diffusion de l'information vie de l'entreprise. (qualité des émetteurs)	<p><b>La densité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion dense, on est abreuvé d'info, elle nous arrive de tous les côtés. « Trop d'info tue l'info. »</li> </ul> <p><b>Manipulée et filtrée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'être manipulée par l'info</li> <li>• Régie par la notion de filtrage</li> </ul> <p><b>Flux brut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• info est trop brute sans analyse des conséquences.</li> </ul> <p><b>Diffusion sans règle précise.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inorganisée concernant les infos à caractère confidentielle.</li> <li>• Diffusion non harmonisée aux niveaux des secteurs.</li> </ul>
obstacles	<p><b>Manque de synthèse et de priorité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une information brute, pas assez digérée donc nuisible, car pas le temps de faire soi-même le digest, donc on ne lit pas.</li> <li>• on est dans un excès d'info non hiérarchisée : donc difficile de distinguer une info importante d'une anecdote.</li> <li>• le manque de contexte, de commentaires ; on nous donne une info mais on ne l'explique pas, ce qui crée un climat d'incertitude</li> </ul> <p><b>Le manque de temps</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le rythme de travail./ taux d'occupation élevé.</li> <li>• Il faut toujours découvrir l'info sur l'info.</li> </ul> <p><b>Les règles et la hiérarchie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les gazettes, mon ancien n+1 la diffusait, le nouveau non.</li> <li>• le niveau de filtrage appliqué par les niveaux hiérarchiques varient en fonction du secteur et de la personne.</li> <li>• Perte et déformation du message d'1 niveau hiérarchique à l'autre.</li> </ul>
jugement compte ou dej-debat	<p><b>Connaître la pensée du président</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Très intéressant, car cela permet d'asseoir un discours, de connaître ce que pense le président, c'est une bonne initiative.</li> </ul> <p><b>Moyen pour démultiplier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• très content/ très utile pour démultiplier auprès de ses équipes, car il peut reprendre les propos du président sans crainte de se tromper (à la fois côté formel le président l'a dit, et à la fois informelle : plus décontracté).</li> </ul> <p><b>Lecture difficile des comptes rendus.</b></p>

## Index des « Noms attribués des acteurs »

Affiliation	Fonction occupée	Phase (1)	Phase (2)	Phase (3)	Noms attribués
DC	Directrice de la Communication		☒	☒	Mme. SOURCE
DSI	Responsable de la mise en production	☒	☒	☒	M.MIRON
DRH	Directeur des Relations Sociales	☒			M. PAUL
DRH	Responsable - Communication RH/Interne	☒	☒	☒	Mme BONILLA
Décideur	PDG	☒			M. TOURINE
Décideur	DRH	☒			M. LOUIS
Décideur	PDG		☒	☒	M. GINO
Décideur	DRH		☒	☒	M. MIDEM
DC	Chef de Projet Intranet Aéro	☒	☒	☒	Mme DUPONT
DRH	Responsable SIRH	☒	☒		M. COSTA
DRH	Directeur du SIRH			☒	M. AMILYS
DRH	Responsable Intranet RH	☒			M. DUCLOT
DRH	Responsable Intranet RH / « e-RH »		☒	☒	M.DURAND

L'objectif de ce tableau est de pouvoir resituer l'intervention des différents acteurs engagés dans le processus de conception des outils technologiques RH en ligne suivant nos trois phases (de 2001 à 2005). Notre obligation de confidentialité nous a poussé à attribuer à chacun un nom d'emprunt.

## Index des figures

figure 1.	Le modèle de stratification de l'action de Giddens (1987 : 53).....	22
figure 2.	Les dimensions de la dualité du structurel.....	26
figure 3.	Le mécanisme de structuration de Barley (1986).....	27
figure 4.	Le modèle structurationnel de la technologie (Orlikowski, 1992).....	30
figure 5.	Modélisation des concepts et propositions de la TSA (DeSanctis Poole, 1994: 132) 41	41
figure 6.	Enactment de la Technologie-en-Pratique (Orlikowski 2000 : 410).....	48
figure 7.	Perceptions des outils liés aux TIC par les personnels à l'heure de la nouvelle économie.....	61
	(Iribarne (d') et Tchobanian, 2001 : 26).....	61
figure 8.	Proposition de schématisation de la dynamique de coopération entre concepteurs 95	95
figure 9.	Le modèle tourbillonnaire (issu de Akrich et Alii, 1988).....	101
figure 10.	La co-évolution de la conception et des usages (Pascal, Thomas, 2006 : 110). 122	122
figure 11.	Proposition d'articulation entre la théorie de la conception collective et la perspective structurationniste de la technologie.....	129
figure 12.	le modèle de production de Visions Organisantes de Swanson et Ramiller (1997: 462). 137	137
figure 13.	Proposition de modélisation du concept de « vision de mobilité stratégique » liée à l'investissement technologique à partir de Maurice, Eyraud, d'Iribarne, Rychener (1987).152	152
figure 14.	Proposition d'articulation entre la VO et la VMS.....	154
figure 15.	Proposition d'un modèle d'analyse pour appréhender la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise.....	158
figure 16.	La mobilisation de la perspective d'Orlikowski(2000) pour analyser l'usage dans son contexte.....	160
figure 17.	Le recours à la dynamique de coopération entre concepteurs adaptée de la théorie de la conception collective (Hatchuel, 1994, 1996) pour analyser le processus de conception.....	161
figure 18.	Modélisation de la proposition théorique concernant l'articulation VO et VMS pour étudier la Vision.....	162
figure 19.	Relation entre Vision et Conception.....	163
figure 20.	La relation entre Conception et Usage.....	164
figure 21.	La relation entre Vision et Usage.....	165
figure 22.	Le modèle d'analyse associé à la dynamique d'appropriation d'une TIC en entreprise.....	167
figure 23.	Chronologie simplifiée des grandes étapes de la recherche empirique 2001-2005 chez Aéro.....	185
figure 24.	Extrait du dossier 2, permettant l'encodage des données.....	187
figure 25.	Design de notre recherche.....	193
figure 26.	Evolution préconisée pour la direction des Ressources Humaines d'après Ulrich (1997) 216	216
figure 27.	Le concept d'e-RH selon Ruël, Bondarouk et Looise (2004 : 29).....	226
figure 28.	L'organigramme simplifié de la DRH en phase 1.....	238
figure 29.	Le triptyque entre direction de la communication, des RH et des systèmes d'information autour de la conception de l'intranet RH.....	254
figure 30.	Les rapports de prescription entre concepteurs-prescripteurs de la phase 1.....	256
figure 31.	Profil des 53 managers interviewés pour l'enquête des usages (phase 1).....	268

figure 32. Proposition d'une grille de lecture de l'enactment de l'Espace du Salarié par le Management Intermédiaire d'Aéro (enquête 2002) .....	279
figure 33. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par le Super-technicien (enquête 2002) .....	283
figure 34. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par le patron de chaîne (enquête 2002) .....	286
figure 35. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par l'artisan industriel (enquête 2002) .....	288
figure 36. La forme d'enactment de l'Espace du Salarié par l'électron libre (enquête 2002) .....	290
figure 37. L'organigramme simplifié de la DRH en phase 2.....	296
figure 38. L'évolution des rapports entre les acteurs du processus de conception des sites RH (phase 2).....	306
figure 39. Le processus d'autorisation pour accéder à l'Espace du Manager et à l'Espace RH .....	313
figure 40. La publication d'une stratégie RH par M. Midem (Phase 3) .....	320
(Extraits de sources documentaires-décembre 2004).....	320
figure 41. Le détail des objectifs prioritaires détaillant la stratégie RH .....	321
(Extraits de sources documentaires-décembre 2004).....	321
figure 42. Organigramme simplifié des rapports entre les acteurs engagés dans le processus de conception de l'Espace du Manager (Phase 3).....	326
figure 43. L'impression écran de la rubrique « Manager au quotidien ».....	330
sur l'Espace du Manager (Phase 3) .....	330
figure 44. La sous-rubrique « fiches mémos » sur l'Espace du Manager (Phase 3).....	331
figure 45. Proposition d'une grille de lecture de l'enactment de l'Espace du Manager par le Management Intermédiaire d'Aéro (enquête 2005) .....	340
figure 46. L'évolution de la forme d'enactment du patron de chaîne.....	345
figure 47. L'évolution de la forme d'enactment pour les super-techniciens .....	348
figure 48. L'évolution de la forme d'enactment pour les artisan-industriels.....	351
figure 49. L'évolution de la forme d'enactment de l'électron libre.....	354

## Index des tableaux

Tableau.1	Propositions théoriques de la TSA .....	41
Tableau.2	Recueil de choix possibles de l'utilisateur proposé par Orlikowski pour l'enactment de la technologie en pratique (Orlikowski, 2000 : 412). .....	51
Tableau.3	Proposition de schématisation du concept de « géométrie variable ».....	74
Tableau.4	Extraits de « Trois regards sur l'appropriation » (De Vaujany et Alii, 2005 : 28). 76	
Tableau.5	Les différentes approches de « user involvement », enrichissement du tableau présenté par Kujala (2003: 3) .....	119
Tableau.6	Récapitulatif des propositions théoriques de notre modèle d'analyse .....	167
Tableau.7	Synthèse des différents statuts et rôles de l'observateur proposé par Junker (1960) présenté par Groleau (2003 : 216). .....	180
Tableau.8	Le pourcentage d'entreprise possédant un SIRH (Source observatoire du e-management Dauphine Cegos).....	211
Tableau.9	Les missions des RH en fonction des différents acteurs de l'entreprise (Peretti, 2005). 218	
Tableau.10	Le rôle renouvelé du manager intermédiaire (Brassier 2001 d'après Bartlett et Ghoshal, 1998) .....	221
Tableau.11	: La rubrique « Nouveautés ». entre la fin juin et le début juillet 2002.....	251
Tableau.12	Le domaine de l'information et de la communication vu par le MI .....	270
	(enquête 2002).....	270
Tableau.13	Perception de l'Espace du Salarié par le MI (enquête 2002) .....	271
Tableau.14	Niveaux d'utilisation de l'Espace du Salarié par le MI (enquête 2002).....	272
Tableau.15	Positionnement général du MI vis à vis de l'Espace du Salarié.....	273
	(enquête 2002).....	273
Tableau.16	Positionnement sectoriel vis à vis de l'Espace du Salarié (enquête 2002)....	273
Tableau.17	Jugement d'utilité de l'Espace du Salarié par le MI (enquête 2002) .....	274
Tableau.18	Les attentes exprimées par le MI (enquête 2002) .....	275
Tableau.19	Extrait du programme du séminaire RH marquant le début d'une stratégie de changement au sein des RH (juin 2003).....	298
Tableau.20	L'annonce officielle du DRH concernant la création d'un Espace Manager auprès du top management d'Aéro.....	300
Tableau.21	Un effort de spécificité du contenu en fonction du niveau hiérarchique .....	314
Tableau.22	La question de la validation de nos propositions théoriques à l'issue de notre recherche	364

## Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>6</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>8</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1-Appréhender l'appropriation d'une TIC à partir des questions relatives à l'usage pris dans son contexte. ....</b>	<b>18</b>
1.1 <i>Les apports de l'approche structurationniste dans l'analyse de l'usage contextualisé d'une TIC .....</i>	20
1.1.1    La théorie de la structuration de Giddens et ses premières applications au cas des technologies. ....	21
1.1.1.1    Les clefs de compréhension de la théorie de la structuration de Giddens....	21
•    Récursivité et réflexivité au cœur de la relation entre l'acteur et son action ...	21
•    La relation entre action et structure.....	23
•    De la « dualité du structurel » à la structuration. ....	25
1.1.1.2    L'analyse de Barley (1986) sur le processus de structuration en milieu organisationnel suite à l'implantation d'une innovation. ....	27
1.1.1.3    Le modèle structurationnel basé sur la dualité et la flexibilité interprétative de la technologie.....	29
1.1.2    La Théorie de la Structuration Adaptative : .....	31
1.1.2.1    Les principes de base de la TSA .....	32
•    Les structures sociales d'une technologie avancée à travers ses caractéristiques structurelles et son esprit .....	33
1.1.2.2    Les structures sociales dans l'action à travers le concept d'appropriation ..	35
•    Les aspects de l'appropriation.....	36
•    L'influence du système interne du groupe sur le processus d'appropriation... ..	38
•    L'appropriation à travers trois niveaux d'analyse.....	39
1.1.2.3    L'exposé du modèle de la TSA et les critiques formulées :.....	40
•    La schématisation de la TSA.....	40
1.1.3    La perspective structurationniste de la technologie portée par Orlikowski ....	44
1.1.3.1    . Du concept d'appropriation au concept d'enactment.....	45
1.1.3.2    Schématisation de l'enactment de la technologie en pratique.....	47
•    Proposition de trois types d'enactment de la « technologie en pratique »: .....	49
1.1.3.3    Deux ambiguïtés théoriques autour de l'évolution de l'enactment et la prise en compte de la technologie en tant qu'artefact.....	50
1.2 <i>La catégorisation des utilisateurs des TIC et de leurs usages. ....</i>	53
1.2.1    L'émergence d'une typologie d'acteurs et les bases d'une gestion diachronique de l'appropriation (Alter, 1995). ....	53
1.2.1.1    Première catégorisation d'acteurs -utilisateurs d'une technologie.....	54
1.2.1.2    Les bases d'une gestion diachronique de l'appropriation .....	56
1.2.2    De la diversité des utilisateurs des TIC au lien entre usage et projection professionnelle .....	58
1.2.2.1    Des figures d'utilisateurs des technologies du web en grande entreprise ....	58
1.2.2.2    L'appropriation des TIC à l'articulation entre usages émergents et représentations sur l'avenir des métiers .....	60

1.2.3	Des catégorisations des utilisateurs de TIC à la définition d'archétypes technologiques suivant une approche structurationniste .....	63
1.2.3.1	Les quatre formes idéales-typiques d'enactment de NotePlus.....	63
1.2.3.2	Les modèles d'appropriation individuelle des TIC à partir de la TSA. ....	65
1.2.3.3	La définition d'archétypes technologiques .....	68
1.3	<i>La prise en compte de la dynamique inhérente au concept d'appropriation.....</i>	70
1.3.1	Des archétypes technologiques aux trajectoires appropriatives-types .....	70
1.3.2	De l'appropriation d'une TIC à celle d'un outil de gestion : vers la définition globale d'un processus d'appropriation. ....	72
1.3.2.1	Le principe de « géométrie variable » .....	73
1.3.2.2	La direction et l'axiomatique de l'appropriation.....	75
1.3.3	L'appropriation comme processus intégrateur de la conception et de l'usage	76
	<i>Conclusion.....</i>	79
<b>Chapitre 2 : Analyser l'appropriation d'une TIC en entreprise : l'articulation entre usage et conception.....</b>		<b>81</b>
2.1	<i>Appréhender le processus de conception : de la conception collective à celle d'une TIC.</i>	83
2.1.1	La conception à partir des activités et des situations générées spécifiques. ....	83
2.1.1.1	Trois constats concernant l'activité de conception .....	84
2.1.1.2	Les situations de conception. ....	84
2.1.2	La définition du processus de conception à partir du rapport de prescriptions entre acteurs.....	87
2.1.2.1	Les bases de la théorie de la conception collective.....	87
2.1.2.2	La définition de la notion du « rapport de prescription réciproque ».....	89
	• Les origines de la notion de « rapport de prescription » : le lien fort avec la notion d' « apprentissages croisés » .....	89
	• Le lien entre la force de la prescription et l'apprentissage.....	90
	• La notion de « prescriptions réciproques » comme un rapport d'équilibre entre concepteurs.....	91
2.1.2.3	De la théorie de la « conception collective » à la théorie de la « mise en acte » : un glissement théorique de l'apprentissage à l'appropriation .....	93
2.1.2.4	Proposition de schématisation de la dynamique de coopération entre concepteurs à partir du concept de « prescription réciproque ».....	94
2.1.3	La théorie de l'acteur réseau : du modèle tourbillonnaire à celui de la traduction.....	99
2.1.3.1	Le modèle tourbillonnaire .....	99
2.1.3.2	Le modèle de la traduction basé sur le choix des porte-paroles.....	101
2.2	<i>L'intégration des utilisateurs dans le processus de conception d'une TIC.</i> .....	104
2.2.1	Comprendre les raisons de l'intégration de l'utilisateur au processus de conception d'une TIC.....	104
2.2.1.1	Les évolutions de la relation Homme-Machine : du paradigme techno-centré aux approches centrées utilisateurs. ....	104
2.2.1.2	Les avantages de la participation de l'utilisateur au processus de conception	107
	• Les avantages de la participation des utilisateurs.....	107
	• La question des liens entre la participation des utilisateurs et le succès du système. ....	109



2.2.2	Etat des lieux des formes de participation de l'utilisateur au processus de conception.....	111
2.2.2.1	Conception centrée utilisateur.....	112
2.2.2.2	Conception participative ou coopérative.....	113
2.2.2.3	Ethnographie.....	114
2.2.2.4	Conception contextuelle : « contextual design ».....	115
2.2.2.5	Les formes hybrides .....	116
	• L'approche du « lead-user ».....	116
	• La conception empathique : .....	117
	• La co-conception :.....	117
2.2.2.6	La co-conception centrée usage : .....	117
2.2.3	Lier usage et conception : articulation entre la théorie de l'acteur-réseau et de la théorie de la structuration.....	120
2.3	<i>Des difficultés opérationnelles et théoriques à articuler la théorie de la « conception collective » et la théorie de la structuration.....</i>	123
2.3.1	<i>Les difficultés opérationnelles à vouloir faire participer l'utilisateur au processus de conception d'une TIC ou d'un système interactif.....</i>	123
2.3.2	Les particularités de l'articulation usage/ conception à partir de la théorie de l'acteur réseau.....	127
2.3.3	L'articulation entre la théorie de la conception collective et la perspective structurationniste de la technologie.....	129
3.1	<i>La Vision Organisante (V.O) de Swanson et Ramiller (1997).....</i>	136
3.1.1	De « l'esprit de la technologie » à la Vision Organisante.....	136
3.1.2	La Vision Organisante et le processus d'appropriation .....	140
3.1.2.1	Le processus d'appropriation lié à un « cycle médiatique » .....	140
3.1.3	La Vision Organisante comme élément d'articulation entre analyses micro et macro-sociales.....	143
3.1.3.1	Les dynamiques ouvertes .....	144
3.1.3.2	Les dynamiques autonomes .....	144
3.2	<i>La Vision Mobilisatrice Stratégique (V.M.S) en matière d'investissement technologique de Maurice, Eyraud, d'Iribarne, Rychener (1987).....</i>	146
3.2.1	Relation entre « trajectoire technologique » et « volonté industrielle ».....	147
3.2.1.1	La compréhension des mouvements d'appropriation.....	147
3.2.1.2	Le concept de « trajectoire technologique d'une entreprise » et la notion de «volonté industrielle » .....	147
3.2.2	Les formes professionnelles et nationales de rapport à la technologie : l'importance donnée au statut de l'objet technologique.....	149
3.2.2.1	L'apparition de nouvelles professionnalités.....	149
3.2.2.2	Les formes nationales de rapport à la technologie : le cas des ingénieurs.....	150
3.2.3	Modélisation du concept V.M.S et articulation avec la VO et la VS.....	152
3.2.3.1	Modélisation du concept VMS.....	152
3.2.3.2	La complémentarité entre la VMS et la VO.....	153
3.2.3.3	Le lien de Parenté entre la Vision de Mobilité Stratégique (VMS) en matière d'investissement technologique et la Vision Stratégique (VS).....	156
3.3	<i>L'élaboration de notre modèle d'analyse et son instrumentation.....</i>	158
3.3.1	Les dynamiques internes des trois sphères.....	159
3.3.1.1	Concernant la question de l'usage.....	159
3.3.1.2	Concernant la dynamique interne du monde de la conception.....	160

3.3.1.3	Concernant la dynamique interne du cercle « Vision » .....	161
3.3.2	Les relations dynamiques entre conception-usage-vision.....	163
3.3.2.1	La relation entre Vision et Conception .....	163
3.3.2.2	La relation entre Conception et Usage .....	164
3.3.2.3	La relation entre Vision et Usage.....	165
<b>Partie Empirique</b>	<b>.....</b>	<b>170</b>
<b>Chapitre 4 : le choix de l'entreprise, de la méthodologie et</b>	<b>.....</b>	<b>173</b>
4.1	<i>Choix épistémologiques et méthodologiques.</i> .....	174
4.1.1	Une approche interprétativiste et un mode de raisonnement abductif. ....	174
4.1.1.1	Approche interprétativiste .....	174
4.1.1.2	Un mode de raisonnement abductif.....	175
4.1.1.3	Analyse processuelle .....	176
4.1.2	Famille de méthodologie retenue et posture de recherche. ....	178
4.1.2.1	Le choix d'une étude de cas unique-monographie.....	178
4.1.2.2	La posture de recherche : l'observation participante .....	180
4.1.3	Outils de distanciation et de recueil de données .....	182
4.1.3.1	Outils de distanciation.....	182
4.1.3.2	Outils de recueil des données en fonction des acteurs cibles.....	184
	Pour appréhender l'utilisateur MI et son usage de la TIC.....	185
	Pour analyser l'équipe de concepteurs et la vision de mobilité stratégique des	
	décideurs.....	189
4.2	<i>Présentation du groupe Aéro</i> .....	193
4.2.1	L'histoire de l'industrie de la production d'hélicoptères en France.....	195
4.2.2	Aéro : un groupe en mutation.....	197
4.2.2.1	Modèle productif de départ basé l'artisanat. ....	198
4.2.2.2	Des éléments déstabilisant le modèle initial .....	200
4.2.2.3	L'émergence d'un nouveau modèle productif .....	202
4.2.3	L'investissement de la DRH d'Aéro dans le domaine de l'information et de la	
	communication : l'opportunité d'une CIFRE.....	204
4.3	<i>L'intranet RH, TIC à étudier : de la définition aux grandes idées autorisées.</i> .....	206
4.3.1	Définition, typologie et applications possibles. ....	206
4.3.1.1	Définition d'un Intranet RH .....	207
4.3.1.2	Les applications possibles et les stades de développement d'un Intranet RH	
	207	
4.3.2	Les idées autorisées autour de l'intranet RH.....	211
4.3.2.1	La première idée autorisée : les gains d'efficacité et d'efficience .....	211
4.3.2.2	La seconde idée autorisée : la dimension « support de métier » de l'Intranet	
	RH. 215	
	• L'intranet RH : un support de métier pour l'évolution de la fonction RH.....	215
	• L'intranet RH : un support de métier pour l'évolution de la fonction	
	Management Intermédiaire .....	220
4.3.2.3	De la dimension stratégique à l'émergence du concept de l'e-RH .....	224

<b>Chapitre 5 La compréhension des usages de l'intranet RH par le Management Intermédiaire au centre de la Phase (1).</b>	<b>230</b>
5.1 <i>De l'intranet général au site RH : des intentionnalités stratégiques sans une véritable VMS en matière de TIC.</i>	231
5.1.1 L'introduction des technologies du web chez Aéro entre effet de mode et injonction managériale.	231
5.1.1.1 La création d'un intranet en réponse à un effet de mode	232
5.1.1.2 L'absence de symboles forts accordés au projet Intranet.	233
5.1.1.3 Les raisons de l'investissement RH dans le domaine de l'information et de la communication : la DRH d'Aéro et sa mauvaise image.	237
5.1.1.4 Un investissement RH dans le domaine de la communication et de l'information, conséquent mais démuné de VMS.	243
5.2 <i>La conception de l'intranet RH marquée par une dépendance technique vis à vis d'autres directions et une difficulté d'exister au sein des RH.</i>	249
5.2.1 Le contenu de l'Espace du Salarié.	249
5.2.1.1 Les procédures d'accès à l'intranet Aéro	249
5.2.1.2 Les composantes de l'Espace du Salarié.	250
5.2.2 Le périmètre de conception de l'Espace du Salarié	253
5.2.2.1 Les acteurs directement concernés par le processus de conception de l'intranet RH.	253
5.2.2.2 L'ensemble des rapports de prescription entre les différents acteurs.	256
5.2.2.3 « La modélisation des objectifs de gestion et de validation par le prescripteur initial ».	259
5.2.2.4 « L'espace d'exploration et de recherche entre les concepteurs »	261
5.2.2.5 «La zone d'usage »	262
5.3 <i>Les usages de l'intranet RH par le Management Intermédiaire : l'émergence de figures d'utilisateurs</i>	264
5.3.1 La construction de l'enquête	264
5.3.1.1 Les objectifs de l'enquête et les axes de questionnements.	264
5.3.1.2 Le choix négocié de la cible : de l'ensemble des salariés d'Aéro au Management Intermédiaire (MI)	266
5.3.1.3 La construction de l'échantillon à interviewer :	267
5.3.1.4 Un processus de validation de l'enquête relativement lourd.	269
5.3.2 Les grandes tendances	270
5.3.2.1 Le domaine de l'information et de la communication vu par le Management Intermédiaire	270
5.3.2.2 L'Espace du Salarié : perception générale, niveaux d'utilisation, positionnement et jugement d'utilité.	271
5.3.2.3 Les attentes générales exprimées par le MI en matière d'information	274
5.3.3 L'émergence de figures d'utilisateurs parmi le Management Intermédiaire aux formes différenciées d'enactment	277
5.3.3.1 L'enactment de l'Espace du Salarié par le Management Intermédiaire d'Aéro	277
5.3.3.2 Les individus ayant des activités de conception : la figure du « super technicien »	280
5.3.3.3 Les individus ayant des activités de production : entre la figure du « patron de chaîne » et celui de « l'artisan industriel »	284
5.3.3.4 Les individus ayant des activités commerciales : la figure de « l'électron libre »	288

5.3.3.5 Les individus ayant des activités de gestion et d'administration : la difficulté d'identifier un acteur type .....	290
<b>Chapitre 6: Résultats des phases (2) et (3) et discussions .....</b>	<b>292</b>
6.1 <i>La phase 2 marquée par une re-conception centrée sur les attentes des utilisateurs et en cohérence avec l'émergence d'une VMS naissante au sein des RH.....</i>	293
6.1.1 La naissance progressive d'une VMS autour de l'Intranet RH grâce à l'arrivée d'un nouveau haut management.....	293
6.1.1.1 Du maintien fragile au sein de la DRH au renforcement du service de communication .....	294
• L'arrivée d'un nouveau profil de haut management et leur rapport aux outils de communication.....	294
• Un remaniement organisationnel des RH avantageux pour les concepteurs RH de l'intranet RH.....	295
6.1.1.2 L'affirmation progressive du DRH à utiliser l'intranet RH pour asseoir son rôle de 1 <sup>er</sup> communicant d'Aéro .....	297
• Séminaire RH : la redéfinition de la RH pour prouver sa valeur ajoutée.....	297
• L'annonce officielle de la création de l'Espace du Manager faite par le DRH	299
6.1.1.3 L'affirmation progressivement d'un positionnement fort de la DRH autour de l'intranet RH.....	301
6.1.2 Une véritable dynamique de coopération autour de la création de l'Espace du Manager (sphère conception) .....	303
6.1.2.1 L'apparition d'un prescripteur initial identifié avec des objectifs de création et de gestion fort.....	303
• Négociations et accords officiels autour des objectifs de création et de validation des outils RH en ligne (1 <sup>er</sup> fait) .....	304
• Le rôle clef du prescripteur initial dans le processus de conception lors de La crise du lancement de l'Espace du Manager (2 <sup>nd</sup> fait) .....	307
6.1.2.2 La naissance d'un véritable espace de recherche et d'exploration autour de la création technique et informationnelle de l'Espace du Manager .....	307
• L'intensité de la création de contenu informationnel à partir de trois exemples	308
• L'intensité de la création technique du contenant à partir de l'exemple de base de données de « qui est manager ? » .....	311
6.1.3 L'échec d'une réelle intégration des utilisateurs clefs dans le processus de re-conception des outils en ligne proposées par les RH .....	314
6.1.3.1 L'année 2003 marquée par un suivi informel de l'évolution des usages du MI	315
6.1.3.2 La création d'un compteur invisible de pages visitées.....	316
6.1.3.3 Une tentative échouée de création d'un groupe d'utilisateur types .....	317
6.2 <i>La phase 3 marquée par une forte VMS.....</i>	319
6.2.1 La publication claire d'une VMS .....	319
6.2.1.1 La stratégie du DRH et le rôle central de l'intranet RH (Fait 1).....	320
6.2.1.2 La communication et ses supports au cœur des discours du PDG (Fait 2)	322
6.2.1.3 L'affirmation de la VMS du PDG et du DRH en dehors d'Aéro (Fait 3)..	324

6.2.2	Un travail de création toujours important mais en proie à de nouvelles tensions organisationnelles.....	325
6.2.2.1	L'évolution progressive des rapports de prescriptions entre les différents acteurs pris dans le processus de conception de l'Espace du Manager.....	326
6.2.2.2	Un espace d'exploration et de recherche toujours très riche.....	328
	• Une coopération au sein des RH mieux ancrée.....	329
	• ...mais qui demande toujours autant d'efforts : les conséquences de l'absence de mise à jour des bases de données. ....	332
	• Une création d'un réseau de managers–relais de l'information pour alimenter la zone d'usage et contenir les syndicats.....	333
6.2.3	La question de l'évolution des usages.....	336
6.2.3.1	L'utilisation des catégories d'utilisateurs comme base pour les interviews.	336
6.2.3.2	Proposition d'une grille de lecture de l'enactment de l'Espace du Manager.	338
6.2.3.3	Les résultats de la seconde enquête.....	340
6.3	<i>Retour sur le modèle d'analyse et pistes de discussion.</i> .....	357
6.3.1	Retour sur nos propositions théoriques. ....	357
6.3.2	Discussions autour de l'enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise.....	365
6.3.2.1	Premier enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise : la prise en compte du caractère organisé et hiérarchisé du processus.....	365
	• Introduction de la vision des décideurs à partir de l'articulation entre les concepts de la VMS et de la VO (1 <sup>er</sup> apport). ....	365
	• L'utilisation de la théorie de la conception collective d'Hatchuel (1994 1996) préférable pour prendre en compte le caractère organisé et hiérarchisé d'un contexte d'entreprise (2 <sup>nd</sup> apport) .....	367
6.3.2.2	Second enrichissement de la définition de l'appropriation d'une TIC en entreprise : l'articulation entre trois processus basés sur usage, vision et conception.	369
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>373</b>
	<b>Eléments bibliographiques .....</b>	<b>378</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>393</b>
	<b>Index des « Noms attribués des acteurs » .....</b>	<b>402</b>
	<b>Index des figures.....</b>	<b>403</b>
	<b>Index des tableaux.....</b>	<b>405</b>
	<b>Table des matières .....</b>	<b>406</b>