

TIC et **organisations**

1. Structure des firmes

sous la direction de
Céline Abecassis-Moedas,
Pierre-Jean Benghozi



PAR CÉLINE ABECASSIS-MOEDAS,
PIERRE-JEAN BENGHOZI

TIC et organisations

Les technologies de l'information et la communication (TIC) ont, de tous temps, jalonné les réflexions des spécialistes de la gestion. Citons le caractère précurseur des démarches de F. W. Taylor dans l'organisation du travail et des services de méthode, la prise en compte du téléphone dans le développement des activités de coordination administratives et tertiaires, le rôle des grands systèmes informatiques pour l'élaboration de grandes applications d'entreprise telles que la paye ou la comptabilité, jusqu'à, plus près de nous, les révolutions des systèmes d'information portées par l'informatique distribuée et les nouveaux réseaux de communication. La gestion des systèmes d'information ou MIS (*Management Information Systems*) s'est ainsi progressivement constituée comme un champs à part entière. Le développement de ce champs s'est opéré en tant que sous-discipline de la gestion, mais s'est aussi réalisé dans les sciences de l'ingénieur (informatique et sciences de l'information et de la communication). Dans beaucoup de cas, ces deux programmes de recherche sont toutefois restés éloignés, les uns éludant la dimension proprement technique de l'analyse, les autres ignorant les apports des réflexions récentes en matière de management. Dans le choix des articles qui constituent ces deux dossiers de la *Revue française de gestion*, notre

souci a été d'éviter ces deux écueils en retenant des contributions posant très explicitement au cœur de leur objet la réflexion conjointe sur le souci de « penser la technique dans un cadre managérial ».

Les développements technologiques récents marquent une évolution à notre sens radicale dans les transformations en cours dans les organisations et les marchés. La flexibilité et la modularité grandissantes des TIC s'entraînent en effet une banalisation et une capacité d'appropriation telle que les outils associés se diffusent de façon systématique à tous les niveaux de la gestion. On constate de ce fait que de plus en plus de travaux de gestion « parlent des TIC », même quand ils ne relèvent pas nécessairement du champ des systèmes d'information. C'est le cas qu'il s'agisse du marketing, de la GRH, de la comptabilité, de la finance ou de la stratégie. La constitution de ce dossier de la RFG est né d'un tel constat. Notre objectif était double : faire état de la place des TIC dans des travaux de gestion non focalisés *a priori* sur ce champ, et rendre compte à des lecteurs non spécialistes des réflexions menées actuellement dans le champ des systèmes d'information. Le succès de l'appel à communication a été, de ce point de vue, un indicateur de la pertinence du diagnostic. Malgré le dédoublement du dossier en deux parties qui paraîtront successivement – la première consacrée à l'organisation, la seconde aux marchés électroniques – nous avons été malheureusement amenés à rejeter un grand nombre d'articles soumis.

La première partie de ce dossier consacré aux TIC dans la structure et le fonctionnement des organisations illustre bien la diversité des travaux qui s'intéressent aujourd'hui aux TIC et aux organisations.

Ces articles sont en effet marqués par une grande diversité : dans leurs références et leurs cadres théoriques (conceptuels pour certains, partant des usages pour d'autres), dans les méthodologies qu'ils mobilisent (à base quantitative et de modélisation ou qualitatives et inductives), dans les conceptions de l'organisation qui les sous-tendent (analysée dans ses frontières ou étudiée dans un cadre interentreprise), dans les passerelles disciplinaires qu'ils nouent (de l'économie à la sociologie), et enfin, dans la diversité des technologies qu'ils étudient (EDI, forums Intranet ou courrier électronique).

Malgré cette forte diversité apparente, l'ensemble de ces articles témoigne, cependant, d'une grande convergence dans les réflexions qui traversent aujourd'hui les travaux abordant la place des TIC dans les organisations. Le premier élément de convergence concerne les formes de structuration des systèmes organisationnels à base de TIC. Les relations entre technique et organisation ne sont pas nouvelles en gestion : les travaux bien connus du courant de la contingence ou de l'approche socio-technique, comme ceux, plus récents, menés dans les années 1970, sur l'automatisation des industries, s'étaient déjà directement penchés sur le caractère spécifique de cette articulation. Les travaux actuels sur les TIC amènent cependant à s'interroger dans de nouveaux termes sur la co-évolution des organisations et des systèmes techniques. Le poids des références aux travaux structurationalistes dans de nombreux travaux actuels est d'ailleurs significatif de ce point de vue. Le terme de « malléabilité organisationnelle », utilisé par J. L. Peaucelle, dans le premier article de ce dossier caractérise bien les formes

d'évolution observables, moins marquées par un déterminisme de la technologie sur l'organisation (ou le contraire) que par la capacité spécifique d'appropriation des TIC par les managers et les usagers : pour redéfinir les usages comme pour redessiner le design des procédures et de l'organisation. La seconde réflexion qui traverse l'ensemble des contributions concerne les modalités d'articulation des relations sociales dans les communications instrumentées ou interpersonnelles notamment. Il s'agit, là encore, de questions qui ont longtemps occupé les spécialistes des systèmes d'information. Il est cependant intéressant de souligner que les travaux, déjà anciens et souvent discutés, sur la « richesse des médias » semblent trouver un regain d'intérêt à travers des réflexions plus actuelles portant sur la complémentarité et la substituable des formes de communication d'une part, et sur la manière dont l'instrumentation des relations conduit à redéfinir les formes de la confiance d'autre part. Nous verrons également, dans le dossier suivant, que les travaux portant sur les marchés électroniques sont aussi traversés, pour une large part, par ces mêmes lignes de force.

Pour ouvrir le présent dossier, nous avons retenu l'article de Jean-Louis Peaucelle. Il nous propose un cadre général et théorique qui situe les enjeux des TIC pour l'entreprise, en mettant en avant notamment l'importance de leur malléabilité organisationnelle et ses conséquences. L'auteur explique le paradoxe apparent des « effets » contradictoires des TIC par un double constat. D'un côté, les TIC sont neutres pour l'organisation car elles n'imposent *a priori* aucune structure particulière. Mais de l'autre côté, les applications

informatiques sont, en revanche, souvent des contraintes pour un mode de fonctionnement particulier de l'entreprise. Jean-Louis Peaucelle illustre son propos en montrant comment les TIC ont renforcé la dimension bureaucratique des organisations : l'application automatique des règles par les « robots administratifs » a permis d'augmenter le nombre de règles à appliquer sans contraindre l'entreprise à se structurer sous la forme d'une bureaucratie. Mais cette bureaucratisation de l'entreprise n'est pas un effet de la technologie en soi mais de la manière dont ses dirigeants ont façonné les outils techniques dans une perspective de contrôle et d'automatisation des processus de gestion.

Le deuxième article, proposé par Michel Kalika, Nabila Boukef Charki et Henri Isaac nous permet, pour sa part, de plonger dans l'analyse fine des usages individuels en entreprise d'une technologie particulière : le courrier électronique. Les auteurs se demandent en particulier dans quelle mesure l'utilisation croissante du courrier électronique affecte le fonctionnement des réunions. L'article s'appuie sur un travail empirique quantitatif, mené à partir de données collectées auprès d'un très large échantillon de dirigeants d'entreprises. Les résultats relativisent très fortement plusieurs hypothèses pourtant couramment admises. D'abord, la substitution entre communication électronique et réunion en face-à-face est beaucoup plus limitée qu'on ne le pense ; ensuite l'utilisation de la communication électronique ne contribue que marginalement à améliorer le fonctionnement des réunions. Les auteurs concluent en soulignant que les outils de communication tendent davantage à se superposer qu'à se substituer. Ils proposent pour en rendre

compte une très stimulante « théorie du millefeuille ».

Céline Abecassis-Moedas et Corinne Grenier nous proposent également l'approche empirique d'une application spécifique, l'échange de données informatisé (EDI). Elles s'interrogent plus spécifiquement sur la faible pénétration de l'EDI dans les relations inter entreprises. À partir d'un travail de terrain sur une base qualitative, elles posent elles aussi la question de la substitution entre communication électronique et interpersonnelle. Elles l'abordent cependant dans un contexte de district industriel marqué par des réseaux sociaux forts et un grand poids des relations informelles. L'article étend et enrichit le modèle de la structuration en étendant l'analyse des TIC du niveau individuel de l'organisation au niveau collectif des districts industriels. La comparaison de deux districts de l'industrie textile – dans le Sentier et à Troyes – leur permet de préciser les conditions et les dispositifs favorisant la structuration : variété d'acteurs facilitateurs, rôle des espaces informationnels, position différenciée de l'entreprise dans le district.

Le quatrième article est proposé par Sylvie Grosjean et Luc Bonneville. Les auteurs étudient également les modalités de structuration des TIC en proposant une analyse des logiques d'implantation dans le secteur de la santé au Québec (Canada). À partir de résultats de recherches empiriques menées ces dernières années, Grosjean et Bonneville montrent comment deux logiques différentes d'implantation entrent en confrontation au sein des organisations : une logique technico-économique, d'une part et une logique intégrative de métier,

d'autre part. L'article fait, de ce point de vue, écho dans une certaine mesure aux premières réflexions de ce dossier. En effet, la confrontation des deux logiques d'implantation est révélatrice d'une tension qui trouve moins son origine dans la technologie que dans la coexistence, dans les organisations du secteur de la santé, entre un « impératif productif » et un « impératif créatif ».

L'article proposé par Patrick Cohendet, Claude Guittard et Éric Schenk clôt ce dossier. Les auteurs s'intéressent à une technologie particulière, les forums Intranet. Ils s'interrogent sur la contradiction apparente entre le souci des entreprises de développer en interne une véritable gestion du savoir (ou *Knowledge Management*) et l'insuccès relatif en entreprise d'outils qui, comme les forums, visent à faciliter l'échange de connaissances et rencontrent par contre un succès grandissant dans le contexte des usages grand public (forums internet). Pour les auteurs, le succès des forums sur internet ne tient pas seulement à la seule dimension de connaissance, mais aussi à la possibilité, pour une communauté d'usagers, d'échanger des connaissances hors de toute contrainte hiérarchique. À l'inverse, les forums Intranet se heurtent à une contradiction que les entreprises ont du mal à résoudre, puisque les échanges s'inscrivent, d'une manière ou d'une autre, dans un espace hiérarchique. Les auteurs soulignent le rôle important que joue la confiance pour résoudre une telle contradiction : ils relient notamment très directement le niveau de maturité des communautés à la criticité des relations de confiance.