



HAL
open science

Les logiques managériales confrontées à la mutation numérique : étude de cas

Sidonie Gallot, Lise Verlaet

► To cite this version:

Sidonie Gallot, Lise Verlaet. Les logiques managériales confrontées à la mutation numérique : étude de cas. *Management des Technologies Organisationnelles* (2014-..), 2016, *Désordres numériques : incertitude et opportunités*, 6, pp.31-44. hal-01676472

HAL Id: hal-01676472

<https://hal.science/hal-01676472v1>

Submitted on 5 Jan 2018

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.

Sidonie Gallot et Lise Verlaet sont maîtresses de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paul Valéry de Montpellier et sont rattachées à l'équipe CERIC du LERASS.

Les logiques managériales confrontées à la mutation numérique : étude de cas

Notre contribution envisage d'interroger et de comprendre les bouleversements organisationnels en lien avec l'implantation de technologies numériques à visée managériale en prenant pour acception la mutation numérique en tant que « mutation globale évolutionniste ». Elle illustre cette dernière à partir des éléments d'un « cas emblématique » relatant une situation d'implantation de technologies dans une organisation. L'étude de ce cas nous permettra de dégager, en les envisageant sous l'angle des concepts d'ordre et de désordre, les résistances et les tendances lourdes qui caractérisent les problématiques persistantes à l'implantation de solutions de type ERP. Nous montrerons que les logiques managériales qui accompagnent cette mutation génèrent des dynamiques paradoxales qui relèvent à la fois de la construction et de la perception d'une forme d'ordre et d'« effets pervers », à savoir les émergences « non prévues » perçues comme désordres. Ainsi l'hypothèse majeure sur laquelle s'articule le propos serait que ce ne sont pas tant les formes d'organisations, les stratégies d'équipements, les moyens, les outils, etc., mais une logique managériale « humaine » duelle et limitée des organisations, de ces technologies, et plus globalement de la mutation numérique dans nos sociétés.

Mots-clés : technologies organisationnelles/ managériales, mutation numérique, résistances, rationalité, complexité, auto-organisation

The management logics facing the digital mutation : case study

Our contribution intends to examine and understand the organizational upheaval linked to the implantation of managerial digital technologies considering that the digital mutation is an "evolutionnist global mutation". It illustrates this latter from the elements of an "emblematic case" relating a technology implantation in an organization. The study of this case will allow us to identify, considering them in terms of concept of order and disorder, resistors and heavy trends, that characterize the persistent problematics in the implementation of ERP solutions. We will show that the managerial logics that accompany this mutation generate paradoxical dynamics that relate both of the construction and perception of a form of order and of "perverse effects", that is to know the "unplanned" emergences perceived as disorders. Thus the major assumption on which articulates the talk would be that it is not so much the forms of organization, equipment strategies, resources, tools, etc., but an "human" managerial logic dual and limited of organizations, of those technologies, and more generally of the digital mutation in our societies.

Keywords : organizational / managerial technologies, digital mutation, resistors, rationality, complexity, self-organization

Les logiques managériales confrontées à la mutation numérique : étude de cas¹

Sidonie GALLOT, Lise VERLAET
Lerass-ceric – Montpellier III

À l'heure de la mutation numérique généralisée, du déploiement massif de technologies promises toujours plus innovantes, les Organisations ont un besoin croissant et permanent de s'adapter à un environnement sans cesse reconfiguré et mouvant qui induit des transformations profondes de leurs formes sociales, objectales, symboliques de leurs conditions de fonctionnement à tous les niveaux (Le Moëne, 2015). La mutation numérique disloque les logiques spatio-temporelles par lesquelles elles étaient jusqu'alors, en partie, structurées (le Moëne, 2005), rend poreuse la frontière entre l'interne et l'externe entraînant une tendance forte à l'externalisation (des données, des services, etc.) et à la bureaucratisation (Hibou, 2012). Ce mouvement s'accompagne d'une montée en puissance des normes, procédures et règles, et des stratégies d'information-communication¹. Ces processus imprévisibles sont d'une haute complexité et les instances managériales y voient autant d'opportunités à saisir que de contraintes à pallier. Plus que jamais les organisations² sont prises dans des processus nécessitant des ajustements pour prévoir, anticiper et organiser. Depuis la fin des années 2000, leur équipement en matière de technologies logicielles (intranets, réseaux sociaux, plateformes collaboratives) ne cesse de croître et de se renouveler pour répondre à ce besoin reposant en partie sur une injonction permanente à l'innovation, à la normalisation et à la gestion des risques (Beck, 2001). Dans cette mouvance les technologies managériales sont envisagées comme des artefacts incarnant les besoins de gestion rationnelle de l'organisation, de normalisation, de surveillance etc. ainsi que la coordination globale des actions collectives. Néanmoins, bien que connus et étudiés depuis longtemps, les problèmes liés à l'implantation de ces dispositifs et plus globalement à la conduite du changement persistent.

¹ « L'information-communication comprise comme mise en forme et mise en sens délimite les formes organisationnelles, les dispositifs de synchronisation de l'action individuelle et collective, les relations humaines comprises de façon extensive comme inscrites dans, et mobilisant des, formes sociales, formes organisationnelles, formes objectales, et formes sémiotiques ». (Le Moëne, 2015).

² Entendues comme des construits selon des plans, des desseins, des artefacts pensés et conçus par les hommes dans un but.

LA « MUTATION NUMÉRIQUE » COMME CONVERGENCE GLOBALE

La mutation numérique³ est encore appréhendée comme un phénomène récent, alors qu'elle est le résultat de longues lignées évolutives d'objets informationnels (Jeanneret, 2007 ; Salaün, 2012 ; Le Moëne, 2015) et qu'en ce sens, elle est l'aboutissement de la « convergence multimédia ». Sa caractéristique fondamentale est qu'elle possède les mêmes dimensions anthropologiques que les autres grands systèmes techniques (Gille, 1978) qui l'ont précédée. Elle les modifie en profondeur et rend obsolètes des dispositifs, pourtant très développés, mais inscrits dans les logiques et les normes de filières techniques pas toujours compatibles avec le développement des dispositifs émergents.

Alors, les organisations sont confrontées à ce que chaque grande étape de cette histoire a produit : des ordres cristallisés sous des formes sociales; des imaginaires techniques et anthropologiques; des émergences de conceptions des formes organisationnelles, de fonctions professionnelles, de pratiques, de logiques managériales financières, juridiques, matérielles etc. Certaines, institutionnalisées, constituent désormais des logiques normatives explicites ou implicites, une forme d'ordre et sont autant d'obstacles à une évolution des conceptions et des pratiques, à une adaptativité devenue indispensable pour faire face à la mutation numérique.

Le phénomène global « mutation numérique » suppose de faire comprendre que tous ces dispositifs, désormais intégrés, constituent des éléments structurants l'organisation et autour desquels il s'agit de se coordonner. Cela nécessite une mutation sémantique, intellectuelle et mentale, une remise en cause des routines et pratiques antérieures pour penser l'institution d'une nouvelle gouvernance des systèmes d'information ; et établir une stratégie globale de définition des besoins organisationnels, des pratiques professionnelles (règles, procédures, etc.) afin de favoriser les relations entre les acteurs impliqués dans la conception, la gestion et les usages de ces technologies. Construire un référentiel commun suppose de revisiter les conceptions antérieures de ces dispositifs pour en créer de nouvelles et repose sur une expression fine des besoins (logiques d'action) et des exigences (fonctionnelles et métiers) pour le système d'information, conduisant le plus souvent à gérer une combinaison complexe des exigences pour l'élaboration d'un cahier des charges pour tout nouvel investissement et déploiement.

Pour comprendre comment les technologies travaillent toutes les formes organisationnelles dans toutes leurs dimensions, il s'agit de prendre en compte

³ La question de la qualification de cette « mutation » est ouverte. S'agit-il de « mutation » ou de « révolution », ou de « transformation » ?

de manière centrale le fait qu'elles incarnent des formes qu'elles reproduisent dans le même temps qu'elles participent à leur transformation, comme étant à la fois « instituanes-destituanes », « créatrices-destructrices », « émergentes-altérantes » et inscrites dans une anthropologie des espaces temps, du mouvement et de la vitesse (Le Moëne, 2015). De fait, à bien des égards, l'analyse des conséquences organisationnelles de cette mutation est difficile à faire, tant pour les acteurs engagés dans des logiques qu'ils ne maîtrisent que très partiellement, que pour les managers qui essayent de les intégrer. Nous amènerons prudemment, quelques directions de réflexions sur cette nécessaire évolution conceptuelle et problématique, à partir de l'étude d'une organisation confrontée aux conséquences immédiates de la mutation numérique, à son caractère global et, à bien des égards, radical quant à ses conséquences immédiates et imprévisibles au vu des évolutions ultérieures.

UNE ÉTUDE DE CAS : PRÉSENTATION ET MÉTHODES

Le cas suivant a fait l'objet d'une étude réalisée sur la base de méthodes qualitatives impliquant des observations, des entretiens individuels et collectifs, ainsi que des analyses de corpus documentaires. A travers le cas nous exposerons les logiques managériales de déploiements de technologies et de systèmes d'information, et nous analyserons les résistances, les situations idiomatiques standards (Hall, 1971) et plus particulièrement les situations fatales (Goffman, 1974).

Ce cas concerne une PME créée en 1998, spécialisée dans le commerce de gros de consommables de bureau. Elle compte 18 salariés répartis en 5 services (direction, comptabilité, technique-logistique, force de vente et service après-vente) et fonctionne sur la base d'une structure simple ancrée dans les valeurs de la cité domestique. Suite à l'obsolescence et à la cession de production d'un de ses logiciels, elle décide en 2012, pour favoriser la performance, assurer une meilleure rentabilité de son parc machine mais aussi instaurer une meilleure relation-client, d'investir dans un progiciel de gestion intégré d'un des leaders européen du marché qui propose des matériels fixes et nomades (en l'occurrence des tablettes tactiles). En centralisant l'intégralité des composantes de l'organisation, ce dispositif promet de gérer et de mettre en réseau l'ensemble des services, les informations, de favoriser les échanges et les coopérations, de coordonner les actions et d'automatiser une grande partie des tâches. Pour les managers l'enjeu majeur porte sur l'efficacité de la logistique, ce à travers la collecte, la circulation et le stockage des informations stratégiques, notamment sur la rentabilité du parc machines par une gestion automatisée des achats et des stocks avec un suivi de la situation comptable en simultané afin d'éviter tout risque de rupture de stocks *via* un réapprovisionnement par des commandes automatiques aux différents

fournisseurs, etc. Enfin, et surtout, il porte la promesse d'optimiser la gestion des activités en obtenant en temps réel leur visualisation pour tous les services (géolocalisation et analyse statistique), la surveillance continue de l'environnement global de l'entreprise interne et externe que ce soit de l'ordre du matériel ou des ressources humaines, de suivre et d'adapter ses objectifs d'évolution, mais aussi la possibilité de rationaliser les coûts de déplacement et de satisfaire rapidement la commande d'un client. L'instantanéité possible transforme les modes de management des décideurs, les poussant à réagir sur le vif, bien souvent au détriment d'une stratégie raisonnable et raisonnée.

Pour son implantation, la solution logicielle comprend une formation des utilisateurs, le transfert et le paramétrage du système pour chacune des composantes. Le service commercial, technique et après-vente ont été formés durant une à deux semaines sur la mobilité (terminé le papier et tous les problèmes de saisie et d'archivage, avec des tablettes tactiles concentrant toutes les informations nécessaires). Seuls la direction et le service comptabilité ont bénéficié d'une formation plus complète de trois mois pour développer des compétences relatives à la gestion centralisée des informations. Toutefois, la direction n'ayant pas eu le temps de suivre cette formation ou de manière épisodique, elle s'en est entièrement remise à la comptable, employée de confiance au sein de la société depuis 2001.

Initialement, pour le management, ce dispositif est synonyme de performance et d'innovation, porteur de nouveaux possibles pour l'organisation des activités et la rentabilité, et potentiellement une importante valeur ajoutée. Toutefois, sa mise en pratique, va non seulement s'avérer longue et onéreuse, mais également source « d'effets pervers » difficilement maîtrisables.

DES SCHÈMES DE RÉSISTANCES ORGANISATIONNELLES

L'étude de cette situation nous amène à pointer un certain nombre de résistances entre des formes « d'ordres » et « de désordres » qui émergent d'un contexte plus global de « mutation numérique » autant en ce qui concerne les relations des acteurs, leurs pratiques, les normes, l'économie que la gestion de l'organisation que nous allons ici détailler.

EXPERTISES TECHNIQUES ET GESTIONS ATOMISÉES DE LA GLOBALITÉ ORGANISATIONNELLE

La question de la compétence et de la maîtrise technique (réelle ou projetée) est importante. Les risques sociaux et techniques liés au changement, et au traitement sectorisé du numérique font de la technologie un acteur imprévisible des situations, par l'impression de non maîtrise pour tous ceux qui ne sont pas des experts, à l'exemple de la comptable. En résulte un « effet boîte noire » de la

technologie du côté de ceux qui ne la gèrent pas mais l'utilisent, et parallèlement un « effet boîte noire » des pratiques concrètes des acteurs pour ceux qui la gèrent. Pour les uns c'est l'ordre social institué qui prime, pour les autres c'est l'ordre technique. De là découle un sentiment, dans les deux sens de non maîtrise des effets émergents de la technique ou du social. Cette vision atomiste séparant la gestion des Hommes, des machines, des logiciels et de l'organisation, se fait de manière « duelle ». Ce, malgré un enjeu de mise en réseau et de centralisation, qui décuple par simplification la sectorisation de l'organisation et les risques interpersonnels, organisationnels et informationnels associés, notamment à travers une redéfinition du pouvoir en lien avec la maîtrise du dispositif et à l'accès aux informations.

RATIONALISATIONS TECHNIQUES ET INSTITUTIONS SOCIALES CONCRÈTES

Les pratiques concrètes des acteurs amènent un certain nombre de contraintes techniques qui ont des effets rétroactifs sur les formes sociales et les activités d'organisation et vice-versa. Les outils ainsi que les logiciels sont porteurs de pré-scriptions (Akrich, 1987) d'usage qui configurent les activités et offrent peu de marges de liberté aux utilisateurs⁴. La rationalité technique planifiée et encadrée qu'ils imposent réduit les marges d'initiative de ceux qui les pratiquent, soit par l'impossibilité technique ou le manque de compétences, soit par un risque de « désordre » et la « peur » de faire des erreurs, et de fait interroge la légitimité et la responsabilité professionnelle dans la pratique.

De plus le passage au tout numérique multiplie et complexifie les tâches classiques professionnelles et demande à tous les acteurs de mettre en place de nouvelles procédures, compétences polyvalentes, subséquemment d'instaurer de nouvelles routines. Par ce biais, les rôles des acteurs, leurs activités, leurs responsabilités et leurs statuts se voient modifiés par la distribution du pouvoir, des informations et des responsabilités. Mais surtout ces modifications percutent l'institution de pratiques professionnelles « historiques » cristallisées, négociées, la culture : l'ordre « antérieur ». Ce phénomène remet en cause la structure formelle de l'organisation, les valeurs et la culture professionnelle. Il percute les logiques de pouvoir et interroge profondément les identités et les valeurs professionnelles en générant des turbulences pour l'organisation, les services et les acteurs dans leurs institutions et leur identité statutaire⁵.

⁴ voir aussi le concept d'architexte (Jeanneret, 2007)

⁵ Pour illustrer cette tendance, prenons le cas de la comptable : sa responsabilisation et son implication dans le projet ont transformé son champ d'action professionnel : elle ne fait plus la comptabilité (elle est partiellement secondée par son assistante), elle devient une technicienne « spécialiste », elle contrôle le bon fonctionnement et se trouve garante de l'efficacité de

NORMALISATION ET FLUX DE DONNÉES : FIABILITÉ, TRAITEMENT ET ACCESSIBILITÉ

Ces outils sont alimentés corrélativement aux données qui constituent la mémoire et l'activité de l'organisation lesquelles sont essentielles à son fonctionnement. Or il est malheureusement fréquent lors du processus de migration d'une technologie à une autre, quand bien même celles-ci aient été conçues par le même éditeur et soient censées être interopérables, qu'une partie des données soient perdues ou doivent être entièrement ressaisies. Ceci a été le cas lors de l'implantation du système de gestion intégré au sein de la PME et a entraîné un surcoût important en terme de temps de travail.

Nous pouvons observer une sectorisation des flux et des données qui atomise partiellement la « mise en commun » en cloisonnant l'accès de certains services à certaines données, voire entraîne une sur-sectorisation des services, ce alors même que ces outils sont voués à la mise en réseau des services, des acteurs et des données. Ces restrictions accentuent la méfiance envers le dispositif et ont des conséquences majeures sur le fonctionnement global. En effet, les acteurs ne pouvant obtenir les informations par les voies de circulation officielles détournent le système en place et déploient des technologies et des pratiques transverses, facteurs de risque et de désordre parfois difficilement maîtrisable pour l'entreprise⁶. En ce sens, faute d'innover (Alkrich, 1998) avec la technique alors qu'ils ne sont pas totalement en mesure de se l'approprier, les acteurs sont contraints, en partie, de s'y adapter et régulent leurs pratiques en fonction de ce que - leur - permet ou non l'outil.

DES LOGIQUES PARADOXALES À LA FOIS ORDRES ET DÉSORDRES

Ces résistances se développent dans une tension entre des logiques d'ordre et de désordre selon la perception des acteurs et les pratiques concrètes *in situ*. Ces paradoxes et les limites de leur intelligibilité pour toutes les parties prenantes relèvent de processus permanents et itératifs ambivalents mais toujours liés.

INSTITUTION-DESTITUTION DE FORMES ORGANISATIONNELLES

l'organisation entière. Ses compétences et les attentes de ses supérieurs, la positionnent au sommet de la ligne hiérarchique : elle maîtrise technologiquement l'organisation et l'accès à la totalité des informations.

⁶ sur-utilisation du téléphone et sur-sollicitation de certains services pour obtenir les informations (ébruitement des informations sensibles), mise en place de bases de données connexes non sécurisées...

Les pratiques concrètes révèlent nombre de limites pour les activités des acteurs de certains services. Il y a une origine double : certaines ont trait à la difficulté effective d'adapter et de paramétrer les technologies relativement aux « ordres » institués antérieurement, d'autres proviennent d'erreurs humaines, de défaillances concrètes et peu visibles propres aux logiques d'organisation. L'ordre qu'implique la technologie peut s'avérer être un désordre relativement à l'ordre de l'organisation, et réciproquement selon l'angle d'observation (du côté de ceux qui l'ont pensée et mise en place, ou de ceux qui la pratiquent). S'en suivent des tensions parfois importantes engendrant des logiques relationnelles d'accusation, de suspicion et de surveillance. La technologie n'est donc pas de manière univoque la source de ce type de problèmes, qu'elle peut révéler et/ou concourir à solutionner. Ces défaillances humaines ne permettent pas de faire fonctionner convenablement le dispositif voire le mettent à défaut et ne permettent pas d'en exploiter le plein potentiel. Ainsi, si des turbulences sont amenées par la mutation numérique, dans un même mouvement les technologies peuvent permettre de révéler des désordres organisationnels sous-jacents cristallisés dans des routines informelles conscientes ou non. Les contraintes techniques deviennent autant d'arguments d'accusation, de dédouanement, de refus d'innover. Les acteurs cherchent avant tout à se prémunir d'une remise en question de leur responsabilité et de leur légitimité professionnelle à cause des risques liés à un mauvais usage de l'outil ; mais aussi à contourner les contraintes et les changements de leurs « habitudes » imposés par l'outil (voire, à alléger leur charge de travail). L'outil devient un argument phare de dédouanement.

La tension vient du fait que les routines préalablement instituées sont une forme d'ordre (des repères forts, une sécurité, un sentiment de maîtrise), choisies et fruits d'un apprentissage et gages avérés d'efficacité. Le numérique vient percuter ces ordres en instaurant une nouvelle forme d'ordre (porteuse d'instabilité) bien que planifiée, rationalisée par l'outil, les logiciels et les prescriptions d'usages. Ces problèmes sont souvent alloués par les décideurs à des problématiques classiques de résistance au changement, et l'idéologie techniciste consistant à croire que les « turbulences » sont provisoires et normales et que tout devrait « rentrer seul » dans l'ordre grâce à la technologie et à l'habitation.

Les problèmes techniques et humains sont inextricablement liés et engendrent dans ces paradoxes une tension entre ce qui est voulu et planifié (ordre) et ce qui advient mais qui n'était ni voulu ni planifié (désordre). Ce désordre perçu est une forme d'ordre ne relevant pas de la planification mais s'apparente à une émergence empirique de besoins et de pratiques organisationnels propres à l'appropriation et à l'incorporation du numérique. Ces désordres sont des « déviances ordinaires » - selon l'acception d'Alter (2000) - faisant parties intégrantes des processus d'organisation. C'est-à-dire que ce ne sont pas des

phénomènes marginaux, périphériques au mouvement, mais sont au contraire son cœur et son lot quotidien. Toutefois la rationalité limitée (Simon, 1982) des décideurs sur laquelle nous reviendrons, concourt soit à chercher à gérer ces « désordres lorsqu'ils sont perçus » ou simplement à ne pas les voir et à ne pas prendre en considération les bouleversements organisationnels anthropologiques profonds qui affectent l'organisation et ses hommes, les besoins spécifiques afférents. Ce qui dans tous les cas constitue une entrave majeure voire anxiogène.

CRÉATION-DESTRUCTION DE MÉDIATIONS ET DE LOGIQUES D'ORGANISATION

Penser séparément l'Homme, l'organisation et les technologies, c'est oublier que la question n'est ni celle de la technique, ni l'économique, mais qu'elle implique des questions sociales, relationnelles, symboliques. Ces dernières affectent directement l'action collective. La coordination des activités est négligée. La phase de « conversation » et de traduction des besoins est inopérante. Ce faisant le choix de solutions, de déploiement, d'accompagnement est rarement adéquat.

De ce fait, les normes qui régissent concrètement les pratiques des acteurs, leurs activités et de fait leurs relations, sont « écrasées » par la rationalisation technique normalisante des technologies, ce qui fait que le système organisationnel s'adapte et se calque sur le système informatique technique, alors que c'est l'inverse qui devrait se produire. De manière élargie, le dispositif technique participe ainsi à une réorganisation du tissu des relations (Akrich, 1993), sur les « possibles » permis par l'outil. La configuration technique configure l'acteur, ses pratiques et les modes d'organisation. Dès lors, l'outil dicte la structure de l'organisation, rationalise son fonctionnement, confère les rôles aux acteurs, définit leurs pratiques et normalise en la standardisant toute activité sociale. Or, comme nous le soulignons au tout début de cet article, l'organisation est intrinsèquement mouvante, adaptative et complexe. De plus cette forme de structuration technique fige les processus d'organisation s'ils sont mis en place de manière à s'adapter à la technique, et non managés de sorte à faire que celle-ci s'adapte et soit adaptée à l'organisation.

UN PHÉNOMÈNE D'ÉMERGENCES- ALTÉRATIONS ISSUES DE CONFIGURATIONS DE FORMES

Selon Le Moëne (2013) « *les normes techniques sont également des dispositifs de médiation, sociale, communicationnelle... Les normes techniques ont donc un caractère irréductiblement social : ce sont des dispositifs d'émergence de formes sociales permettant l'émergence de modalités relationnelles et de rapports sociaux, dans des dynamiques à la fois d'altération des formes instituées et d'adaptation ou d'émergence de nouvelles formes sociales ou*

de nouvelles formes instituées ». La mutation des formes organisationnelles instituées, induite par la « mise en réseau » informatisée des services, constitue un paradoxe dans ses « effets pervers » en engendrant une sectorisation plus forte des services et une stabilisation des formes normalisées. Il accroît le sentiment global de contrôle (Foucault, 1966), dont la vigilance et la transparence (Callon et Latour, 1996) sont les répercussions directes sur et entre les acteurs eux-mêmes. Les acteurs sont pris dans une « controverse » dont ils ne peuvent, à ce stade du processus, pas sortir dans la mesure où les « marges » d'adaptation, d'« invention » (De Certeau, 1990) et d'innovation sont très restreintes, vecteurs de risques, ou impossibles (économiquement ou techniquement).

Force est d'admettre que la production de masse de technologies ne permet pas de les envisager comme des artefacts qui prendraient finement en compte les normes instituées caractéristiques (voire vitales) de l'ordre organisationnel cristallisé. La massification et l'industrialisation des outils, propose un modèle d'organisation universel standardisé qui importe des normes techniques lesquelles ne sont pas forcément celles d'une situation donnée, mais celles projetées comme applicables et opérationnelles pour le plus grand nombre de situations. En ce sens, ces normes techniques viennent percuter, destituer en partie les normes anthropologiques de l'organisation, voire standardiser les modes de fonctionnement et les formes organisationnelles et sociales particulières.

Il advient que les normes anthropologiques de l'organisation se calquent sur les normes techniques de l'outil et perdent ainsi l'essence culturelle fondatrice de l'ordre organisationnel. Nous rejoignons ici les idées de contre-productivité développées par Illich (1973) : le logiciel de gestion pour la performance de l'organisation s'il n'est pas adapté aux besoins des acteurs et de leurs activités, nuit à la gestion, à la performance et *in fine* à l'organisation. L'innovation galopante, la course à la performance etc. imposent des formes standardisées peu adaptables et peu adaptées que les acteurs ne parviennent pas - toujours - à investir (Duvernay, Thevenot, 1983) car ce ne sont pas les formes et les normes de leur organisation.

Ainsi envisagé, l'outil est pensé comme décontextualisé, désapproprié, presque autonome. Cette conception « représentationniste » positionne l'acteur et l'organisation comme totalement extérieurs à l'outil, en configurant un acteur, des collectifs, des organisations soumis à la technique, tenus à réduire leurs désirs aux possibles prescrits par la technique et non à prescrire la technique aux besoins et aux dynamiques organisationnels.

MANAGER EN CONTEXTE NUMÉRIQUE : DE LA NÉCESSITÉ DU DÉPASSEMENT DE LA DIALECTIQUE ORDRE-DÉSORDRE

Finalement, c'est la question du management, de l'interprétation et de la vision des technologies managériales qui est au cœur des processus qui nous intéressent. Le dépassement de la double dialectique « ordre / désordre » et « système social / système technique » pose frontalement la question du changement de paradigme et la nécessité pour le management de prendre en compte sa complexité, son caractère global et de fait, d'accepter son caractère imprévisible. Il s'agit alors de penser les outils comme support aux activités et non « comme pilotes » ou « ordonnateurs » des activités. Pour Thevenot (1983) les normes techniques conçues et mises en œuvre pour structurer les formes organisationnelles ont une dimension prescriptive pour atteindre les objectifs de production qui devraient être investies soit dans l'outil soit dans le pilotage de sa mise en place. Il parle alors « d'investissement de formes ». Ce sont « *autant de formes qu'il s'agira de spécifier, de décrire pour rendre compte de l'éventail de ces différentes formes, outils, bordereaux, marques, consignes, formations, habitudes etc.* », en ce sens ces normes techniques, spécifiées dès le cahier des charges, ces « ordres voulus » (Le Moëne, 2013), qui s'appuient sur/ et forgent la culture de l'organisation. Les instruments de pilotage de l'action sont dotés de signification conventionnelle définie dans le cadre contraint de l'organisation du travail. Ils devraient alors pour être efficaces et servir l'objectif se traduire dans les technologies en termes de support des activités. Or, les résistances rencontrées montrent que ce processus ne s'engage pas, nous allons tenter de comprendre les logiques complexes qui sous-tendent ces résistances.

LIMITES DES IDÉOLOGIES DE L'ORDRE ET DE LA RATIONALISATION TECHNIQUE DES ORGANISATIONS

La vision idéologique largement admise par les décideurs, portée par l'idéal techniciste et la gestion rationalisée, constitue un frein majeur. Nonobstant, les problèmes concrets relatifs certes à la technique qui se posent (pannes, utilisation, problème d'interopérabilité etc.) et auxquelles les formations ne permettent pas toujours de répondre.

Comme nous l'avons évoqué plus avant, l'idéologie dominante veut que l'innovation organisationnelle dépende d'une innovation technologique. Or pour beaucoup l'implantation d'un dispositif et ses promesses suffisent pour conduire le changement. Loin d'être agis et pratiqués comme des supports intégrés au service des activités humaines, le déploiement d'outils numériques engendre des bouleversements, des transformations profondes et complexes, perçus comme des turbulences majeures pour les managers, pour les acteurs et plus globalement pour l'organisation entière. Par conséquent, l'ensemble des acteurs recherche les conditions « optimales » de maîtrise de la technologie. L'ordre rationnel, la planification « programmée », est donc nécessaire pour concevoir des dispositifs et reproduire à partir de données stables (normes

légales, normes économiques etc.) un « ordre technique » fort à l'organisation, ordre qui écrase, comme nous l'avons explicité la complexité inhérente à l'activité même de l'organisation. Mais il faut souligner que cet ordre, qui est essentiel pour l'optimisation de l'organisation lequel prend forme dans la « programmation » des outils, n'est pas nécessairement générateur d'ordre organisationnel lorsqu'il s'agit de les utiliser, c'est même parfois tout le contraire⁷. Par ailleurs rappelons que nous soutenons que le « désordre » est par essence constitutif de l'organisation, c'est par lui qu'advient par inférence l'émergence de nouvelles pratiques et participe pleinement à l'innovation par appropriation dans l'activité ordinaire (Alter, 1971). Paradoxalement, n'étant ni prévues ni maîtrisées, ces formes de désordres sont perçues comme des risques, des zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977) à maîtriser voire à proscrire. Or si pour penser ces technologies comme des outils efficaces et adaptés pour les activités de l'organisation, la question de l'ordre apparaît centrale. Il paraît tout aussi important de penser ces systèmes de sorte à laisser des marges de manœuvre aux utilisateurs. En l'occurrence les technologies doivent être un subtil mélange entre adaptabilité et adaptativité ou de processus qui mixent leurs caractéristiques (Villanova-Olliver, 2002) afin de présenter cette dimension émergente, non prévue qui relève de l'empirie de sa pratique et des dynamiques relatives à son intégration dans le tissu complexe qu'est l'organisation.

*SEUILS PERCEPTIFS DE L'ORDRE ET DU DÉSORDRE, DES HOMMES ET DES TECHNIQUES :
UNE CONSTRUCTION DIALECTIQUE LIMITÉE D'UN PHÉNOMÈNE GLOBAL ET COMPLEXE*

L'étude de ce cas emblématique montre que les modifications qui affectent les logiques managériales d'organisation dans un tel processus sont issues d'un/ et relatives à un niveau perceptif limité et limitatif de l'ordre et/ou du désordre relativement à des phénomènes d'une complexité qui s'avère illimitée (Simon, 1976). Cette connaissance limitée conduit les concepteurs, les managers et plus globalement tous les acteurs impliqués dans les organisations à penser la mutation numérique comme un processus limité et rationnel, planifiable, *via* lequel ils pourraient en établissant des protocoles « piloter », prévoir et surtout maîtriser les comportements de l'organisation. À cela participe pleinement une vision dialectique séparant l'homme de la machine, distinguant les objets des techniques sur lesquels sont planifiées les logiques d'implantation. Or, une partie de ce phénomène n'est pas connaissable, planifiable et relève de

⁷ Par exemple les données à saisir pour permettre les commandes automatiques étaient tellement minutieuses, que les salariés se contentaient de renseigner ce qu'ils estimaient suffisant. Or loin de correspondre aux besoins d'information du système, cela a entraîné de nombreuses ruptures de stocks impactant la notoriété de l'entreprise.

l'expérience pratique, de l'empirie et les technologies n'ont ni fonction ni usage sans médiation. Le système de communication ne peut être révélé sans prendre en compte l'affordance des objets (Gibson, 2000) constitutifs des possibilités d'action d'un environnement (Verlaet, 2015). Ce faisant nous rejoignons les idées évoquées par d'Engeström (2011) dans sa théorie de l'activité, à propos de l'affordance des objets, considérés comme des entités (matérielles ou symboliques) à part entière du système d'interaction de toutes activités humaines, des « instruments-médiateurs ». L'outil devrait alors être considéré comme un « méta-médiateur » dont chaque service définirait en complémentarité la fiche de poste. Les technologies numériques se doivent d'être pensées comme destinées à intégrer, compléter, conserver, fournir des données ou *process* utiles en tant que supports des pratiques humaines et organisationnelles. Il ne peut en pratique y avoir de rupture radicale dans les formes d'ordres et d'organisations antérieures qui constituent finalement le terreau à l'intérieur et avec lequel va se déployer le numérique. La rupture se situe dans les imaginaires, les politiques managériales, les référentiels qui les accompagnent.

En ce sens, nous faisons le constat que ces objets sont issus, incarnent et s'incorporent dans des formes sociales complexes. Les perceptions d'ordre ou de désordre liées à leur implantation relèvent d'une vision limitée. Limitée pour chacune des étapes : la manière de les penser, de les concevoir, de les introduire, de les utiliser et d'en planifier l'utilisation. Cette limitation rend ces phénomènes plus ou moins compréhensibles, mais donne l'impression globale qu'ils sont non maîtrisés et non maîtrisables. Du fait de cette vision rationnellement limitée, ils ne sont pas considérés comme relevant de processus d'institutionnalisation et d'appropriation inhérents à l'évolution spontanée « ordinaire » des formes d'organisation dont ils relèvent intrinsèquement.

BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M. (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action. *Les objets dans l'action*, 4, 35-57.

Akrich, M. (1987). Comment décrire les objets techniques?. *Techniques & Culture*, Editions de la maison des sciences de l'homme, 1987, pp.49-64.

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris, L'Harmattan.

Beck, U. (2001) *La société du risque*. Paris, Aubier.

Certeau, (de) M. (1990). *L'invention au quotidien*. Paris . Gallimard.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Le Seuil.
- Dupuy J-P. (1990). *Ordres et désordres : enquête sur un nouveau paradigme*, Paris : Seuil.
- Engeström Y. (2011) From design experiments to formative interventions. *Theory & Psychology*, vol. 21, no 5, p. 598-628.
- Foucault, M., (1966). *Les mots et les choses*. Paris. Gallimard.
- Gallot S. et Verlaet L. (2014). « Transformations organisationnelles corrélatives au déploiement d'un dispositif technique "innovant" : le cas d'une PME » : JE *Innovations technologiques en contexte professionnel* 26 et 27 Juin 2014, MSHB, Rennes.
- Gibson E. J. (2000). Where is the information for affordances ? *Ecological Psychology*, vol.12, n°1, p.53-56.
- Gille B. (1978). *Histoire des techniques*. Paris : Gallimard-La pléiade.
- Goffman E. (1974). *Les rites d'interaction*. Editions de Minuit.
- Hall, E.T. (1971). *La dimension cachée*. Paris. Seuil.
- Hibou B. (2012). *la bureaucratisation du monde à l'ère néo libérale*. Paris : La découverte.
- Illich I. (1973). *Energie et équité. Le Monde*.
- Jeanneret Y. (2007) *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Presses universitaires Septentrion, réédition.
- Le Moëne C. (2005a). Communication interne, dislocation et recomposition des organisations, *in Sciences de la Société*, n° 61.
- Le Moëne C. (2005b). Quelles conceptions de la communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ? *in Sciences de la Société* n° 61.
- Le Moëne C. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *in Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°2, [en ligne] <http://rfsic.revues.org/365>.
- Le Moëne C. (2015). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. : Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ? *in Parrini-Alemanno Sylvie (dir.), Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé*, Paris, l'Harmattan.
- Salaün J-M. (2012), *Vu, lu, su : les architectes de l'information face à l'oligopole du Web*. Editions La découverte.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior*. New York. Free Press.
- Verlaet L. (2015), La deuxième révolution des systèmes d'information : vers le constructivisme numérique. *Hermès La Revue*, (71)2, p.249-254.

Villanova-Oliver M. (2002). *Adaptabilité dans les systèmes d'information sur le Web : Modélisation et mise en oeuvre de l'accès progressif*, Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Grenoble.

ⁱ Nous tenons vivement à remercier Christian Le Moëne (Préfigs, Rennes 2) pour sa collaboration et sa participation directe à cette contribution à travers tous les échanges riches que nous avons eu la chance d'avoir avec lui et qui ont largement alimenté la réflexion autour de ce cas.