

Normativité et appropriation de l'objet technique - Une utilisation stratégique pour la structuration de l'organisation

par CORDELIER Benoit, « benoit.cordelier@free.fr »

Chaire de relations publiques et communication marketing - UQAM (Université de Québec à Montréal)

Les enjeux des négociations dans un contexte de changement organisationnel visent à transformer les modes opératoires et les fonctions des différents acteurs. L'objet technique qu'est le progiciel apporte déjà ontologiquement plusieurs propositions normatives que l'organisation va activer, au sens de Weick. Sa mise en œuvre va par conséquent affecter les représentations organisationnelles des acteurs à la fois à travers des propriétés structurantes embarquées et des processus d'interactions sociales. Les TIC sont des intermédiaires dans ses mises en relations. De la capacité de ces derniers à se les approprier dans la construction discursive du changement organisationnel va dépendre en grande partie leur positionnement stratégique. Il s'agit pour les acteurs de réussir à sélectionner et à activer les caractéristiques normatives de l'objet technique qui vont leur permettre de faire valoir au mieux leurs propres représentations cible de l'organisation. La question pour l'acteur est de réussir à faire entendre sa voix en s'appuyant sur la légitimation normative du progiciel. L'acteur et l'objet technique forment alors ce que nous appelons un dispositif agi stratégique. Il se sert des capacités structurantes d'un logiciel. Il conçoit un système d'information qu'il cherche à proposer comme nouveau système cible, ou dispositif agi symbolique. De cette façon ce dernier et, par conséquent, l'organisation, conçue comme un système normatif, à venir sont partiellement préstructurés. Après avoir présenté notre terrain de recherche dans une première partie, nous introduirons le système théorique de l'innovation organisationnelle par les systèmes d'information qu'il nous a permis de développer. Enfin nous nous attarderons dans une troisième partie sur l'enjeu de l'appropriation par les acteurs et la dimension stratégique que cela représente.

Mots-clés : innovation organisationnelle, objet socio technique, représentations organisationnelles, sensemaking, structurationnisme, systèmes d'information

Technology meaning and structuring qualities not only emerge from the social appropriation, it is also oriented by the actor's strategic use of it in enacting a specific normative attribute so as to promote the organizational vision he favours. After presenting our field research and introducing our taxonomy of the (socio)technical object, we discuss the concept of strategic appropriation in an organisational change context based on the weickian enactment concept.

Keywords : organisational change, sociotechnical object, organisational representations, sensemaking, structurationism, information systems

Le travail présenté dans cet article s'appuie sur une recherche-action de trois ans (Cordelier, 2007) menée dans une entreprise contrainte de se réorganiser après avoir frôlé la faillite. L'effort de réorganisation de l'entreprise s'est notamment appuyé sur le déploiement de progiciels de gestion intégrés. Les confrontations des logiques internes autour de ces objets techniques, nous a permis de faire ressortir leurs propriétés normatives et surtout structurantes dans le déroulement d'une remodelisation des modes opératoires dont le premier creuset est l'équipe projet. En effet, sans contester pour autant la légitimité

institutionnelle du pouvoir de l'encadrement dans la conduite du changement, il ressort rapidement que de mécanismes complexes sont à l'œuvre et rendent illusoire la conception d'un changement univoque et prescrit. Les dirigeants sont nombreux et ne partagent pas forcément les mêmes idées quant aux démarches à adopter. Cela rend difficile la conception d'une vision fédératrice qui devrait permettre d'accorder les représentations organisationnelles retraçant les objectifs de la réorganisation et faciliter la coopération entre les différents acteurs. La politique de changement va alors faire l'objet de transactions dont un des lieux privilégiés est bien le projet.

Le projet constitue une clôture partielle de l'espace de négociation. Il permet en effet à l'entreprise de continuer son activité habituelle (*l'opération*), en dépit de lacunes avérées dans les modalités de son fonctionnement. Il lui permet également de minimiser les risques induits par les revirements dans les dynamiques organisationnelles. C'est l'une des réponses de l'organisation pour à la fois introduire une logique à la temporalité différente et cadrer les confrontations inhérentes à cet effort. Le projet devient un laboratoire temporaire qui prépare l'introduction générale de nouvelles modalités de fonctionnement, de nouveaux procès.

L'une des raisons d'être du projet d'innovation est l'introduction de technologies nouvelles. Celles-ci sont appelées pour jouer un rôle dans le remodelage de l'organisation. Si le discours des consultants ou des vendeurs de solutions logicielles a, de prime abord, une forte orientation déterministe, des auteurs comme Wanda J. Orlikowski (1991, 1995), Geraldine DeSanctis et Marshall S. Poole (1994), inspirés par le travail d'Anthony Giddens (1984) et à la suite de Stephen R. Barley (1986), ont réalisé un travail pionnier d'adaptation de la théorie de la structuration à la recherche sur les systèmes d'information dans les organisations. Tout d'abord, ils ont montré que la relation entre la technologie et le social n'est pas causale, mais réflexive. Ensuite, ils ont établi des modèles d'intégration de la technologie dans les organisations. Mais leurs modélisations ne rendent pas suffisamment compte de la dimension stratégique de l'introduction d'une technologie de l'information et de la communication. Leur questionnement sur l'appropriation sous-estime l'instrumentalisation des caractères normatif et prescriptif de la technologie. Nous proposons, pour pallier cette lacune, de concevoir l'objet technique non seulement comme une construction sociale, mais également comme un intermédiaire praxéologique. Le sens de la technologie n'émerge pas simplement de son appropriation par les individus. Il est également orienté par l'utilisation stratégique qu'en fait l'acteur en *enactant*, selon l'expression de Karl E. Weick (1979, 1990, 2001), l'aspect normatif qui sert la vision organisationnelle qu'il veut défendre. L'objet technique était un actant porteur de sens, malléable dans une certaine mesure. Il devient un levier de transaction. Afin de formaliser cette nouvelle conception de l'objet technique, nous travaillons sur une *théorie de l'objet socio-technique dans le projet d'organisation*. Elle s'organise autour de deux *systèmes* ou *dispositifs de changement discursif* et *concret* qui articulent les différentes fonctions de l'objet technique dans ses interactions avec les acteurs et l'organisation. L'objet sert à la fois à la structuration symbolique des transactions organisationnelles et à l'analyse de la dynamique de changement. Après avoir présenté notre terrain de recherche dans une première partie, nous introduirons une proposition théorique de l'innovation organisationnelle par les systèmes d'information qu'il nous a permis de développer. Enfin nous nous attarderons dans une troisième partie sur la notion d'*appropriation stratégique* dans un contexte de changement organisationnel.

Constat de défaillance et utopie organisationnelle

Une entreprise en crise

La recherche terrain s'est déroulée dans le cadre du groupe Marie Brizard & Roger International. L'entreprise a fêté ses 250 ans en 2005. Elle travaille notamment dans la production et la commercialisation de boissons sans alcool, de vins et de spiritueux. Ses effectifs, sur la période d'observation directe qui s'est étendue de 2004 à 2007, étaient d'environ 700 personnes.

En 1999, une grave crise financière et managériale remet en cause la structure de l'entreprise familiale, en particulier le système et les méthodes de management, et précède trois années de résultats déficitaires... MBRI au bord de la liquidation judiciaire, est contrainte à une réorganisation drastique et change à plusieurs reprises de propriétaires. En 2000, la société Duke Street Capital France 2 prend le contrôle de la société et met progressivement en place une nouvelle équipe d'encadrement. Pour celle-ci, les difficultés stratégiques portent sur les nouveaux enjeux commerciaux, les choix organisationnels et les efforts de modernisation des systèmes d'information. C'est dans ce contexte de crise que l'implantation d'outils informatisés a pu, aux yeux des dirigeants, constituer un des enjeux majeurs de la modernisation.

Ma recherche, bien que m'ayant mis au contact de nombreux services de l'entreprise, se déroule plus particulièrement au sein de la Direction Commerciale. Celle-ci se compose de l'Administration des Ventes (gestion et suivi des commandes), le Développement Commercial (merchandising, interface avec le marketing et assistance à maîtrise d'ouvrage), la force de vente des réseaux de la Consommation Hors Domicile (CHD) et de la Grande Distribution (GD).

Un manque de communication transversale

Des initiatives de réorganisation ont bien entendu été prises avant 2004. Un ERP a été déployé en 2001, mais, contrairement à ce qu'a pu laisser entendre la mythologie managériale, cela n'a pas été la solution ultime. L'idéal organisationnel de coopération que véhicule ce type d'outil a été suivi d'effets limités. Les constats généraux que je dresse ici correspondent à ma période d'observation et d'action dans l'entreprise, de 2004 à 2007. Elles font écho au ressenti des acteurs, avec lesquels j'ai eu des entretiens, comme aux audits menés lors de leurs prises de fonction par le Directeur commercial en place de 2002 à 2005 et la Responsable du développement commercial embauchée en 2004. Bien que l'ERP exige une transversalisation des flux d'information et de travail, il a été aisé de constater des ruptures dans les processus collaboratifs entre les différentes Directions, voire entre les différents services d'une même Direction. Ainsi le Directeur commercial explique : *« Je me suis rendu compte que tous les systèmes d'information ne tournaient pas. On était encore en culture papier. On travaillait en silos. Chacun travaillait dans son coin pour son propre compte. »* En dépit de l'introduction d'un ERP, les logiques internes de chaque service ne sont qu'insuffisamment dépassées au détriment de la coordination globale.

Projets, systèmes d'informations et progiciels

MBRI est confrontée à plusieurs défis. Comment maintenir son activité tout en réorganisant ses processus et sa structure. Elle adopte alors des modes projet pour mener l'ensemble de ses activités de front. La plupart des directions détachent alors ponctuellement et partiellement des employés en fonction de leur expertise. La Direction commerciale opte pour une solution plus spécifique et crée en 2003 un service spécialisé, le Développement commercial.

MBRI travaille sur plusieurs projets de *reengineering* des processus liés en s'appuyant sur des progiciels. Certains projets sont essentiellement internes. C'est le cas du déploiement d'un progiciel de *Sales Force Automation* (SFA), dédié donc à la force de vente. Si ce projet est propre à la force de vente, donc à la Direction commerciale, il est néanmoins également prévu pour alimenter l'ERP de l'entreprise.

D'autres progiciels ont d'emblée une vocation transversale. C'est le cas de progiciels de *Business Intelligence*, ou informatique décisionnelle achetés à des fins de simulation budgétaire et d'analyses multidimensionnelles d'information. Ces outils devront également servir comme base informatique à l'intégration de processus de planification et de construction budgétaire entre la Direction marketing et la Direction commerciale. Les logiques de fonctionnement des progiciels devaient en effet servir à guider la mise en place puis l'utilisation de systèmes décisionnels rationalisés.

Vers une théorie de l'objet socio-technique en innovation organisationnelle

La normativité première de l'objet technique

L'objet technique est perçu comme une construction sociale dans la théorie des usages. Selon Akrich (1987), « [...] *les objets techniques ont un contenu politique au sens où ils constituent des éléments actifs d'organisation des relations des hommes entre eux et avec leur environnement.* » Sa conception même est le résultat de choix déterminés par une façon d'appréhender la réalité. Son utilisation va donc influencer la manière dont un individu va réaliser son activité. L'outil a certes un rôle dans le système, puisqu'il détermine comment l'individu s'en sert et comment il faut s'organiser pour s'en servir. « *Une des premières chose que réalise un objet technique, c'est qu'il définit des acteurs et un espace.* » (Akrich, 1987 : 53) Il impose par conséquent des règles de fonctionnement qui vont échapper à une négociation locale. Nous le verrons, le système technique privilégie en effet, la fonction générale à l'acteur local. Ce dernier peut d'ailleurs avoir du mal à échapper aux contraintes fonctionnelles de l'outil (Orlikowski, 1991). L'objet technique influence même la perception de l'acteur local par le discours qui l'introduit dans l'organisation, comme nous l'explique Orlikowski (1995) : « *Users' knowledge of an artifact is also influenced by the images and instructions, demonstrations and directions, presented by vendors, champions, trainers, and local management.* » La normativité de l'objet technique nous apparaît donc comme un déplacement de l'espace transactionnel dans la structuration de l'action et des organisations. Il peut même être perçu, par l'acteur lésé par cette dégradation des conditions de la transaction, comme une confiscation. Nous retrouvons d'ailleurs, d'après Akrich (1987) cette idée chez Latour ou Winner : « *Sans aller aux cas extrêmes, comme ceux analysés par B. Latour et L. Winner, où la forme de l'objet technique épouse strictement la volonté politique d'un groupe social, il suffit de considérer les objets les plus banaux qui nous entourent pour*

constater que leur forme est toujours le résultat d'une composition de forces dont la nature est des plus diverse. »

Akrich préfère appuyer son analyse sur l'adaptation des objets banaux à la fonction que l'on veut leur faire remplir, mais c'est bien la dimension politique et stratégique que nous voulons souligner dans notre travail. L'usage de l'objet technique que nous voulons étudier n'est pas celui qui se construit entre son concepteur et l'utilisateur. Il s'agit plutôt de le concevoir comme un élément au potentiel régulateur qui selon les relations entre les acteurs va leur permettre d'augmenter leur pouvoir de négociation. La normativité de l'objet technique balise l'espace de jeux, l'aire de transaction. Akrich (1987) explique que l'objet technique dépolitise l'organisation sociale lorsqu'elle écrit que *« c'est en ce sens que les objets techniques peuvent être considérés comme des instruments politiquement forts : dans le même temps qu'ils produisent des modes d'organisation sociale, ils les naturalisent, les dé-politisent, leur confèrent un contenu autre. Le renversement a posteriori de toutes les histoires particulières qui ont abouti à la mise en place et au fonctionnement de certains objets techniques est à la base de ces processus de naturalisation, c'est-à-dire de fixation univoque de liens de causalité. C'est de cette manière que les objets techniques construisent notre Histoire et nous "imposent" certains cadres de pensée. »* Pourtant, tant que sa forme et sa présence ne sont pas stabilisées dans les processus de l'organisation, il peut faire l'objet de remises en cause et de négociations. En effet, car s'il délimite la portée des transactions, il ne les ferme pas complètement. L'objet technique est au service de l'acteur qui réussit à s'en emparer et à l'imposer. La dépolitisation n'est donc pas immédiate. Et puisqu'il va participer à la structuration de l'organisation, les acteurs en mesure de le faire vont tenter d'agir dans la mesure du possible sur l'objet technique pour qu'il corresponde au mieux à leurs visées stratégiques.

Action et objet technique : de la structuration à l'objet stratégique

L'approche structurationniste d'Orlikowski (1991, 1995) se concentre sur la capacité d'activation et la force contraignante de la technologie. L'objet technique n'est plus dans cette approche un simple objet physique, ni exclusivement une construction sociale. La proposition théorique d'Orlikowski s'appuie sur l'écart qui existe entre l'usage supposé de la technologie et la réalité de son utilisation par les acteurs. Le constat avait certes déjà été fait par d'autres auteurs comme Weick (1990), qui fait la distinction entre *technologie* et *technologie en action*. Orlikowski se veut néanmoins une des premières à intégrer cette approche dans des études conceptualisant la technologie. En s'appuyant sur les concepts d'*enactment* (Weick, 1979) et de structuration (Giddens, 1984), Orlikowski cherche un système pour mettre en évidence les différentes utilisations de l'objet technique au delà des finalités prévues et prescrites lors de sa conception. Elle propose donc une approche dichotomique ou duale entre :

- la technologie en tant qu'objet -ou *technology as artifact*- : la technologie est un objet avec des caractéristiques matérielles, conceptuelles et informationnelles ;

- la technologie en action -ou *technology in use*- : ici l'accent est mis sur la modélisation des interactions entre les « *agents humains* » et l'objet technologique dans des « *circonstances historiques et contextuelles spécifiques* ».

La notion de *technology in use* est de toute évidence celle qui est la plus intéressante pour rapporter les effets des interactions entre acteurs et/ou *actants*, au sens de Callon et Latour, dans une optique de structuration organisationnelle. En effet, elle correspondrait au travail de mise en relation par les acteurs de la structure sociale, telle que l'entend Giddens (1984), avec un objet technique. Elle implique donc qu'il apparaît une nouvelle structure résultant de l'insertion de l'objet et de ses utilisations réelles dans le contexte étudié. Pour Orlikowski, la technologie en action est donc à la fois le médium et le résultat d'une action humaine située.

La technologie trouve donc écho dans l'action humaine et, selon les choix qui y sont faits, active des potentiels de structuration. C'est dans cette inter-relation que *s'enacte* l'organisation en devenir. Lorsque l'objet technique est mis en contexte, introduit dans une organisation, les acteurs développent une connaissance spécifique de son usage et de ses potentialités. Ils identifient les conséquences de son introduction. Ce travail cognitif est le résultat de son expérience préalable d'autres outils approchants, ou encore d'un apprentissage par socialisation. L'acteur peut alors se positionner politiquement dans l'organisation par rapport au nouvel objet technique. Il peut par exemple en accepter ou refuser l'adoption, en valider ou en invalider les régulations qui résultent de la mise en action de la technologie. Il participe alors de cette manière à l'émergence et au renforcement de routines liées à la *technologie en action*. Il travaille ainsi à l'institutionnalisation de pratiques particulières, ou, comme l'écrirait Barley (1986), à l'établissement de modèles comportementaux ou interprétatifs. Sans considérer plus avant l'intentionnalité de cette activité, cela est déjà en soi une stratégie.

L'objet technique force donc le choix politique pour ou contre lui. Mais il serait ridicule de croire pour autant que, même institutionnalisé, il s'impose irrémédiablement et indéfiniment à l'acteur. Selon Orlikowski (1995), il change avec le temps, avec l'évolution du contexte et des motivations des acteurs. Se pose alors la question de l'intention des acteurs et de leur poids dans l'orientation de la relation à l'objet technique. Car si la technologie est co-productrice de régulation, comme le montre bien Orlikowski, il manque, à notre sens, dans cette proposition théorique l'explicitation de la dimension stratégique que peut prendre l'objet technique. Cette dimension nous apparaît bien en filigrane dans l'interrelation des acteurs et de l'objet à travers le concept de *technology-in-use*. Mais Orlikowski elle-même (1991, 1995) reconnaît la difficulté pour les acteurs d'échapper à la proposition normative de l'objet technique. Par ailleurs, les acteurs n'ont pas la même force décisionnelle. Si certains ne peuvent que participer à une validation/invalidation de la régulation développée dans la *technologie en action*, d'autres ont soit un coup d'avance dans le jeu des négociations, soit suffisamment de poids pour contrer cette avance. Il est alors évident que l'objet n'a pas uniquement une fonction opérationnelle dans la production de régulations, dans la structuration de l'organisation. Dans les mains des acteurs suffisamment puissants et compétents, il devient un outil stratégique. L'objet technique devient une aide pour imposer, ou du moins tenter d'imposer la stratégie de l'acteur ayant une vision à défendre de l'organisation cible. Ce dernier cherche à mettre en lumière les caractéristiques représentationnelles et véhiculaires de l'objet qui l'intéressent pour chercher à imposer sa stratégie.

Il nous semble donc important de développer la proposition de taxonomie d'Orlikowski en y intégrant de nouveaux apports conceptuels mieux à même de rendre compte des attributs

opérationnel et stratégique de l'objet technique en mettant l'accent sur la dimension organisationnelle de notre approche.

Une taxonomie de l'objet socio-technique en innovation organisationnelle

La typologie que je propose distingue deux objet techniques et quatre objets socio-techniques (qui s'articuleront dans des *systèmes de changement discursif et concret*) : la première catégorie comprend un objet normatif et un objet médiateur cognitif et la deuxième catégorie un objet socio-technique normatif stabilisé, un objet socio-technique normatif dynamique, un objet socio-technique agi symbolique, un objet socio-technique agi stratégique. L'*objet normatif neutre*, à rapprocher du concept de *technology as artifact* d'Orlikowski, Il est introduit dans l'organisation pour proposer une solution fonctionnelle normative. L'*objet médiateur cognitif* est à comprendre comme un jalon qui permet de synthétiser des phases dans le processus de structuration. Il peut prendre la forme de rapports, d'un cahier des charges, d'une présentation PowerPoint, d'une réunion (...), de tout élément, en fait, qui permet de fixer et de partager une représentation du travail, des négociations en cours. L'*objet socio-technique normatif stabilisé* sert à conceptualiser l'action collective et pourrait être rapproché du concept de *régulation conjointe* de Jean-Daniel Reynaud (1989) ou du *système d'action concret* de Michel Crozier et Ehrard Friedberg (1979) s'ils avaient pris en compte la contrainte structurelle et normative que représentent les objets techniques. L'*objet socio-technique normatif dynamique* traduit la nécessité d'ajustement d'un processus à la fois en fonction des positions stratégiques des acteurs et des impératifs de fonctionnement de l'organisation. L'*objet socio-technique agi symbolique* correspond à l'objectif idéal que se fixent les acteurs. L'issue d'un projet est par définition incertaine à son démarrage, mais pour coordonner leur action, les acteurs se créent une utopie vers laquelle ils tendent. Les aspects positifs, les bénéfices en sont exaltés, *enactés* sur un plan symbolique. L'*objet socio-technique agi stratégique* a une visée interne. Il *enacte* (agi) l'*objet normatif neutre* afin de servir les intentions stratégiques de l'acteur qui s'en empare. Ce dernier cherche à limiter les possibilités de négociation des acteurs concurrents en sélectionnant les propriétés normatives qui l'intéressent dans l'objet technique.

Le concept d'enactment pour une approche stratégique du concept d'appropriation de l'objet technique

La théorie de l'*enactment* proposée par Weick (1979) présente un modèle conceptuel qui permet de traiter les origines subjectives des dynamiques organisationnelles. Weick simplifie les processus en les découpant en trois actes : « *Activation - Sélection - Rétention* ». Dans la phase d'activation (*enactment*), l'environnement est dit « *agi* ». L'attention est attirée sur certains faits et événements qui vont induire une pro-action. Ce qui vient d'être vu est une sorte de filtre qui conditionne ce qui sera vu par la suite. Nous pourrions également dire que ce qui est vu nous entraîne dans une arborescence d'événements qui va nous en faire ignorer d'autres. « *Le terme d'activation souligne cet aspect dynamique du processus et le rôle actif de l'individu. Il va ainsi déterminer les causes, les symboles ou les événements qui vont influencer son comportement dans des situations et qui dans d'autres circonstances seraient restés inertes.* » (Rojot, 2003 : 354) Weick établit d'ailleurs des liens étroits entre le

changement et la phase d'activation (Pichault, 1993 : 37) : « [...] *l'enactment est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent les enactable environments, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à y donner une signification.* » Dans la phase de sélection, l'acteur traite l'information. Enfin dans la phase de rétention, il retient les interprétations les plus pertinentes qui lui serviront à développer le modèle selon lequel il va par la suite « lire » une situation. L'individu a donc ici un rôle actif à jouer dans l'appréhension de son environnement. Une réalité objective ne s'impose pas à lui de manière stable et définitive. L'importance de créer du sens dans un contexte de changement organisationnel en sort donc renforcée. Les travaux de Weick et l'approche interprétative nous permettent de souligner l'importance du sens à donner à l'action. Le changement organisationnel devient une construction sociale négociée à travers l'usage de symboles qui vont s'articuler dans un processus narratif, puis permettre la construction de représentations organisationnelles. La relation qui réunit d'ailleurs les représentations et les actions symboliques est réflexive, puisque le symbole, pour être efficace, se basera sur des représentations préexistantes afin de les conforter ou de les modifier.

Dans cet article nous souhaitons nous concentrer sur la manière dont les acteurs s'approprient l'objet technique pour participer à la structuration de l'organisation. Le concept d'appropriation ne doit donc pas être compris strictement dans le sens qui lui est donné dans la théorie des usages. Nous ne cherchons pas étudier directement ici les *bricolages* qui participent de l'intégration de la technologie dans l'activité quotidienne des acteurs, dans leurs pratiques professionnelles. Et bien que ce travail d'appropriation aura une influence indéniable sur les modes opératoires, nous voulons insister sur la dimension organisationnelle qui se joue dans la transaction. Les acteurs construisent avec la technologie la vision cible de l'organisation. Il s'agira alors pour eux de mettre en scène, d'en *enact*er les propriétés qui les intéressent et éventuellement d'agir sur les autres pour les transformer en pôles répulsifs. Néanmoins, l'objet technique ne revêt pas exactement le même sens pour l'ensemble des acteurs. Leurs intérêts éventuellement divergents, leur positionnement stratégiques différents les amène à avoir une appréhension différente de ce que peut apporter l'objet technique. Les acteurs vont développer des stratégies de mise en scène de l'objet technique (*dispositif agi stratégique*^[1]) de façon à essayer de modeler la représentation collective de l'organisation cible (*dispositif agi symbolique*). Autrement dit, l'organisation cible sera le résultat des transactions organisationnelles à partir des différentes tentatives d'appropriation par les acteurs. En orientant les représentations du projet, de l'organisation à créer, en négociant une convergence, les acteurs transforment et s'approprient l'utopie, puis élaborent un contrat d'action. Ainsi dans le cas de l'implantation du logiciel *SFA* que nous évoquions au début de cet article, nombre d'attachés commerciaux du réseau CHD opposaient une résistance à l'implantation d'un type d'outil avec lequel ils n'avaient pas eu l'habitude de travailler. Les justifications étaient multiples : outil de « flicage », alourdissement de leur activité, difficultés à comprendre la logique informatique, inadaptation à leurs manières de travailler... Les commerciaux cherchaient ainsi à imposer une représentation négative de l'outil afin d'en minimiser la portée (*dispositif agi stratégique*) par l'activation de caractères négatifs. Mais, ils n'avaient pas la force de négociation suffisante. C'est donc la représentation portée par la Direction commerciale qui a prévalu. Celle-ci en exalté, *enacté* les bénéfices, les aspects positifs (*dispositif agi stratégique*). *STAR* est donc devenu le symbole de la modernisation des modes opératoires du réseau de force de vente CHD chez Marie Brizard

(*dispositif agi symbolique*). : ou comment passer de la « *préhistoire* » organisationnelle à la modernité réifiée par le progiciel. Il est difficile, pour un acteur, à partir du moment où l'objet symbolique est politiquement installé de s'inscrire en dissidence. L'impératif d'intégration force alors l'ensemble des acteurs à accepter la nouvelle stratégie. Il les force à travailler dans le sens préalablement accepté, même si l'acceptation a été contrainte. Les différentes tentatives d'appropriations stratégiques se sont homogénéisées dans une appropriation collective, qui d'ailleurs ne tiendra que tant que le contrat d'action sera en vigueur.

Bibliographie

Akrich M., 1987, " Comment décrire les objets techniques ? ", *Techniques et culture*, 9, pp. 49-64.

Barley S.R., 1986, " Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Department ", *Administrative Science Quarterly*.

Cordelier B., 2007, *Logiques de transaction en innovation organisationnelle - Vers une heuristique sociotechnique du projet*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3.

Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1992.

DeSanctis G., Poole M.S., 1994, " Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive Structuration Theory ", *Organization Science*, 5, 4.

Giddens A., 1984, *La constitution de la société*, Paris, PUF, 2005.

Gramaccia G., 2001, *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001.

Orlikowski W. J., 1991, " Integrated Information Environment or Matrix of Control ? : The Contradictory Implications of Information Technology ", *Accounting Management and Information*, 1, 1.

Orlikowski W. J. 1995, *Action and Artifact : The Structuring of Technologies-in-Use*, Working Paper, Sloan School of Management.

Pichault F., 1993, *Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique*, Bruxelles, DeBoeck Université.

Weick K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, Readings (Mass.), Addison Westley.

Weick K. W., 1990, " Technology as Equivoque ", P.S. Goodman, L.S. Sproull, *et al.*, *Technology and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.

Weick K.E., 2001, *Making sense of the organization*, Oxford (UK), Blackwell Publishers.

Reynaud J.-D., 1989, *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1997.

Rojot J., 2003, *Théorie des organisations*, Paris, Eska,.

Simondon G., 1958, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 1989.

Taylor J.R., “ La dynamique de changement organisationnel – Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications ”, *Communication & Organisation*, 3, Bordeaux, GREC/O, 1993.

[\[1\]](#) Pour alléger la lecture, nous remplaçons l'expression *objet socio-technique* par celle de *dispositif*.