

# **Une approche contextualiste et communicationnelle de l'appropriation des TIC dans les organisations : le cas des outils de gestion de la relation client**

**Christelle MALLET**

Doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication

Centre de Recherche sur les Médiations, UFR Sciences Humaines et Arts – Université

Paul Verlaine - Ile du Saulcy – BP. 80794 - 57012 METZ Cedex 01

Tél : 03 87 31 50 50

[christelle.mallet@tudor.lu](mailto:christelle.mallet@tudor.lu)

## **Résumé :**

Pour comprendre les phénomènes de changements associés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations, nous proposons d'adopter un regard centré sur les processus d'appropriation à l'œuvre. Pour cela, nous avons construit une approche contextualiste et communicationnelle qui permet d'appréhender dans toute leur complexité et dans une perspective temporelle les phénomènes d'appropriation des TIC.

**Mots-clés** : appropriation, *CRM*, construction de sens, contextualisme, changement

## **1. Introduction**

Comprendre les phénomènes de changements associés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations professionnelles contemporaines, constitue un enjeu majeur tant pour les sciences humaines et sociales, qui s'interrogent sur les mutations organisationnelles attachées à l'émergence d'une « société de l'Information » et d'une « économie de la connaissance », que pour les décideurs de terrain. En effet, dans ce contexte, ces derniers cherchent à résoudre deux questions principales fortement imbriquées : celle de l'alignement nécessaire entre stratégie d'entreprise et stratégie TIC afin

d'améliorer la performance de leur entreprise (Kéfi et Kalika, 2003) et celle de la réception par les salariés de nouvelles pratiques managériales reposant sur les TIC : gestion des connaissances soutenue par des collecticiels, gestion de la relation client à partir d'outils dédiés, etc.). La mobilisation du concept d'appropriation des technologies apparaît fructueuse pour analyser ces phénomènes de changement dans les organisations. Cinq arguments principaux peuvent être avancés pour étayer cette hypothèse. Premièrement, cette orientation repositionne au cœur des préoccupations des chercheurs la saisie des rapports entre organisation et technologie, et cela dans une perspective qui n'est pas déterministe (déterminisme technologique vs déterminisme sociologique), mais réflexive, structurationniste (Orlikowski, 1992). Il ne s'agit donc plus de penser ces rapports de façon binaire en termes d'impact ou d'effet, mais davantage en termes de contribution, et d'envisager cette contribution dans les deux sens à savoir une technologie en action dans l'organisation et une technologie socialement construite tout au long de sa durée de vie. Ensuite, le recours au concept d'appropriation invite à considérer ces phénomènes de changement dans une perspective processuelle (Laulan, 1984) et non linéaire ; différents auteurs font ainsi référence à l'idée de « trajectoires appropriatives » (de Vaujany, 2003, Proulx, 2004) ou encore de « chaîne d'appropriation » (Gléonnec, 2004). Troisièmement, à travers ses dimensions individuelle et sociale, le concept d'appropriation des technologies, met en exergue la face humaine de ces phénomènes de changement. En effet, l'appropriation apparaît comme un processus essentiellement individuel -Jouet (2000) évoque l'appropriation comme « l'acte de se constituer un soi », Bianchi et Kouloumdjian (1986) relie l'appropriation à une affirmation d'identité - même si ce processus est social. Il s'agit donc bien de penser en même temps des individus qui actionnent et se représentent la technologie et des individus aux comportements régulés par les normes sociales de leurs collectifs d'appartenance (Rousseau et al., 2005). Quatrièmement, mobiliser le concept d'appropriation des technologies pour analyser les changements associés aux TIC dans les organisations, met en évidence l'importance de la dimension cognitive contenue dans ces phénomènes tant en termes d'apprentissage, que de construction de sens et de représentations. Enfin, la perspective appropriative, renvoie, dans la lignée des travaux de De Certeau (1980) au rôle actif de l'utilisateur dans la construction du changement, à la dimension créatrice indissociable de ces processus. En effet, on ne s'approprie que ce dans quoi on peut

finalement se reconnaître, que ce que l'on peut transformer pour le rendre semblable à ce qu'on est (Bianchi et Kouloumdjian, 1986).

Notre projet de comprendre les phénomènes d'appropriation des TIC dans les organisations professionnelles comporte des difficultés, tant sur le plan conceptuel que méthodologique. En effet, comment appréhender ces phénomènes dans toute leur complexité ? Comment en comprendre les mécanismes, comment les décrire, autrement dit, comment appréhender et comprendre les liens entre les activités cognitives, les processus sociaux et communicationnels à l'œuvre dans les processus d'appropriation des TIC dans les organisations ?

Ces questions intéressent plusieurs disciplines, principalement la sociologie du travail et des organisations, la sociologie de l'innovation, les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication. Mais aucune d'elles ne possède les clés pour y répondre seule et de manière globale. Le croisement des regards et la recherche d'apports mutuels, s'avèrent donc indispensables. L'idée directrice de cet article consiste à montrer la pertinence et la fécondité de l'association du modèle contextualiste, qui trouve ses fondements dans le constructivisme et la théorie de la structuration de Giddens, avec une approche communicationnelle en provenance des SIC. L'approche contextualiste et communicationnelle qui en découle est présentée à travers une étude de cas menée dans une cellule d'aide aux entreprises innovantes concernée par le déploiement d'un outil de type CRM (Customer Relationship Management). Depuis les années quatre-vingt, les discours des managers reposent sur une rhétorique du client, devenue la panacée dans les entreprises et les administrations. La gestion de la relation client s'inscrit alors comme un axe stratégique majeur, mais bouleversant plus ou moins profondément les habitudes de travail des salariés. Les TIC supportent et incarnent à la fois, aux yeux des salariés, la nouvelle stratégie. Leur appropriation ou non-appropriation révèle alors des problèmes d'ordre stratégique, cognitif et identitaire.

La première section de cette communication est consacrée à la construction de l'approche contextualiste et communicationnelle. La seconde section montre concrètement les apports de ce nouveau modèle à travers une étude de cas.

## **2. De la construction d'une approche contextualiste et communicationnelle.**

Les travaux qui s'intéressent à l'étude des mécanismes d'appropriation au sein des organisations sont peu nombreux. D'ordinaire, le niveau d'explication privilégié est soit micro, généralement le niveau individuel, soit macro, au niveau de la société dans son ensemble. Les organisations constituent un niveau intermédiaire, entre le micro et le macro-social. L'approche contextualiste concerne précisément ce niveau d'analyse spécifique.

### **2.1. L'approche contextualiste**

L'approche contextualiste a été développée par Pettigrew (1985) pour l'analyse des phénomènes de changements dans les organisations. Il s'agit d'un modèle général d'analyse articulé autour de trois concepts-clés ayant un lien d'interdépendance : le contenu du phénomène étudié, le processus par lequel il se développe et le contexte dans lequel il s'inscrit et qu'il contribue à modifier. Cette approche trouve ses fondements épistémologiques d'une part au sein du constructivisme, le contenu du changement s'appuyant sur les représentations des acteurs concernant le contexte, et d'autre part du structurationnisme : « le contexte n'est pas seulement une barrière à l'action, mais est aussi impliqué dans sa production » (Giddens, 1979, cité par Brouwers et al., 1997, p.31). Ce modèle offre des perspectives intéressantes en insistant sur la prise en compte de la temporalité des phénomènes observés, ce qui constitue un premier niveau horizontal d'analyse. Un second niveau d'analyse, vertical, est envisagé comme un construit analytique comportant plusieurs dimensions : le contexte externe de l'organisation (niveau social, politique, économique et concurrentiel) qui explique en partie les orientations stratégiques de l'entreprise, puis le contexte interne qui s'intéresse à la fois à l'organisation dans son ensemble (sur le plan structurel, stratégique et culturel), aux différents individus qui la composent et à la technologie, ces deux dernières catégories ayant par ailleurs leur propre contexte externe. L'approche contextualiste, permet ainsi d'attacher une place importante à la définition et la mise en relation des contextes interne et externe que l'on pourrait traduire comme une superposition de couches perméables entre elles. Le contenu du phénomène fait référence aux éléments qui le constituent, aux variables qui changent

au fil du temps. En effet, « il n'est pas possible de dégager l'influence réciproque des différents niveaux du contexte sur un processus organisationnel quelconque sans avoir à sa disposition une série significative de données longitudinales » (Pettigrew, 1990). Enfin, la dimension processuelle du modèle contextualiste « vise à capter le jeu de forces entre les acteurs, leurs actions et leurs interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée. Elle traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment du temps, s'efforcent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur. » (Brouwers et al., 1997, p.30)

## 2.2. L'approche communicationnelle

L'approche communicationnelle, ou plutôt les approches communicationnelles, peuvent être présentées à l'aune de la grille proposée par Bouillon (2003). Ce dernier distingue trois grands types d'approches communicationnelles des organisations à partir d'une analyse des travaux publiés depuis une dizaine d'années. Le premier type concerne les situations de communication et réalise un focus sur « les interactions et les relations interpersonnelles qui structurent les relations de travail et participent de la réalisation de ce dernier » (Bouillon, 2003). L'objectif de ce type d'analyse consiste à comprendre la contribution de l'activité communicationnelle à la réalisation de l'activité professionnelle en repositionnant au cœur des questionnements, les problématiques de l'interprétation et de la production de sens. Le deuxième type d'approche communicationnelle s'intéresse aux processus de communication, à leur intégration dans les processus productifs des organisations et à leur contribution en termes de création de valeur organisationnelle (Cappelletti et Khouatra, 2002) entendue comme la qualité du fonctionnement et du management de l'entreprise. « L'étude des TIC et des transformations organisationnelles qui leur sont associées s'inscrivent dans ce cadre » (Bouillon, 2003) et sont appréhendées en partant du point de vue des salariés. Enfin, le troisième type d'approche communicationnelle des organisations étudie les politiques de communication, « c'est-à-dire les discours diffusés par les organisations, leurs prestataires de services et plus largement la communauté managériale pour favoriser la réussite de leurs objectifs économiques » (Bouillon, 2003). Nos travaux s'inscrivent dans le second type d'approche communicationnelle présenté.

En fait, les sciences de l'Information et de la Communication se sont intéressées depuis les années 70 à la notion d'appropriation, d'abord des médias, puis dans les années 80, des TIC. Ainsi, les travaux présentant l'approche communicationnelle et ses apports en termes d'analyse des phénomènes d'appropriation des TIC sont nombreux (Millerand, 1999). Ces travaux repositionnent le processus d'appropriation des technologies informatiques en tant que processus communicationnel. En effet, l'appropriation se construit par le biais d'activités communicationnelles, s'exprime à travers des comportements, des discours, et compte parmi ses enjeux principaux, le maintien du lien social (Gléonnec, 2003). Par contre, ces travaux prennent peu en compte le niveau spécifique que constitue l'organisation et s'attachent davantage à la notion d'usage des TIC souvent sous l'angle de perspectives microsociologiques (Granjon, 2004). Comment alors comprendre les mécanismes du phénomène d'appropriation des TIC dans les organisations, comment les décrire, autrement dit, comment appréhender et comprendre les liens entre les activités cognitives, les processus sociaux et communicationnels à l'œuvre dans les processus d'appropriation des TIC dans les organisations ? Pour cela, nous nous sommes interrogés sur les ressources mobilisables par le chercheur en SIC sujet à ces questionnements, en termes d'analyse et de méthodologie. Cette communication n'a pas pour objet d'apporter une réponse exhaustive à cette dernière question, qui est traitée par ailleurs dans le cadre d'une thèse de doctorat, mais plutôt de mettre en évidence dans quelles mesures l'approche contextualiste, dans son association avec une approche communicationnelle, se révèle pertinente pour analyser les phénomènes d'appropriation des TIC. Il convient donc maintenant de préciser les apports de l'approche contextualiste et de montrer comment, cette nouvelle approche contextualiste et communicationnelle parvient à résoudre certaines difficultés auxquels tout chercheur traitant de ces problématiques est confronté, à savoir les méthodes d'observation du terrain, la production d'un savoir actionnable, la mobilisation de plusieurs théories émanant de champs disciplinaires différents et le dépassement de la dichotomie peu féconde macro-micro.

### 2.3. Les apports de l'approche contextualiste

Quatre apports principaux peuvent être dégagés.

### 2.3.1. Un apport méthodologique

Face à la complexité du phénomène, la plupart des travaux consacrés à l'appropriation des TIC ont généralement recours à des approches empiriques (Bernard, 2005, p.187) mettant en œuvre une démarche ethnographique dite « classique » consistant à « déployer un regard flottant devant les situations sous observation : tout fait observé peut en effet être significatif » (Proulx, 2005). Dans notre recherche, cette démarche a été utilisée lors d'une étude exploratoire réalisée en 2003. Cette étude nous a conduit à envisager l'appropriation à la fois comme un état (Proulx, 2002), donc comme une notion observable de manière empirique, et comme un processus mêlant différents sous-processus. En ce sens, le processus d'appropriation ne peut pas être observé directement mais seulement inféré à partir de relations entre des événements. La démarche ethnographique classique apparaît ici moins pertinente ou mérite en tout cas d'être ajustée par l'adoption d'un regard davantage centré sur « la ligne de force de la problématique » (Proulx, 2005). Cette attitude est largement présente et suggérée dans l'approche contextualiste qui permet la compréhension d'un phénomène de changement à travers l'analyse de données longitudinales, de variables, que nous qualifions de « traces » dans le cas spécifique de l'appropriation des TIC. En effet, les traces laissées par les acteurs (discours, manipulations de l'objet, etc.) témoignent de leur engagement dans ces processus d'appropriation. Notre travail de terrain et une analyse de la littérature dans différents champs disciplinaires qui traitent de l'appropriation des technologies, principalement les SIC, la sociologie, la psychologie, les sciences de gestions, et les sciences cognitives, nous a permis de mettre au jour des catégories de traces spécifiques aux processus d'appropriation. La première catégorie a trait à l'objet technique en lui-même et concerne plus particulièrement le suivi des évolutions, les différentes versions de cet outil. La seconde catégorie de traces concerne l'individu et comprend : les manipulations de l'objet technique par le salarié, ainsi que son abandon éventuel, ses représentations, les différentes interactions qu'il opère et les émotions qui le traversent. Cela revient à articuler les pratiques des acteurs (ce qui est fait réellement), avec leur parole (ce qui est dit), leurs représentations (ce qui est compris, assimilé) et leurs émotions (ce qu'ils ressentent).

### 2.3.2. Un apport en termes d'articulation entre théorie et pratique

« Le processus heuristique qui est à l'œuvre dans la recherche contextualiste est assez semblable à celui que Schön (1983) a décrit comme processus de recherche et d'action chez les managers. » (Brouwers et al., 1997) Ainsi, l'approche contextualiste offre des perspectives intéressantes en termes de création d'un savoir actionnable (Argyris, 2000). En cela, les démarches de type recherche-action seraient à privilégier dans le but de réconcilier théorie et pratique. L'approche contextualiste ne propose pas un modèle explicatif particulier des phénomènes observés. Pour inscrire cette approche dans une perspective scientifique, il est nécessaire de choisir de façon pertinente un ou plusieurs cadres théoriques. Le phénomène d'appropriation des TIC dans les organisations, en tant que phénomène de changement, requiert une explication plurielle, ces explications pouvant venir s'intégrer dans le modèle contextualiste. La rencontre avec certains travaux inscrits dans le champ des sciences de gestion émane de cette posture de recherche.

### 2.3.3. Un apport en termes de production d'une explication plurielle

Les sciences de gestion, qui revendiquent la mobilisation des connaissances scientifiques dans une perspective appliquée, proposent différents modèles d'analyse de l'appropriation des TIC dans les organisations en se référant principalement à la théorie de la structuration d'A. Giddens qui apparaît aujourd'hui comme un paradigme dominant : théorie de la structuration adaptative de Desanctis et Poole (1994), modèle d'Orlikowski (1992), développements proposés par De Vaujany (2003), etc. Toutefois, malgré leurs ambitions initiales, l'apport de ces travaux en termes de production d'un savoir réellement actionnable reste limité (Grimand, 2006). Dans notre recherche, nous proposons de mobiliser et d'associer deux cadres théoriques particuliers, issus d'une part des travaux de Weick concernant la construction de sens et d'autre part des travaux d'Akrich, Callon et Latour concernant la construction d'un réseau socio-technique.

L'introduction d'une TIC dans une organisation ne constitue pas en elle-même une innovation organisationnelle. Cette innovation naît de l'appropriation par les acteurs de l'organisation d'un dispositif incluant une technologie associée à une nouvelle stratégie managériale (Alter, 2001). Ainsi, l'appropriation d'une TIC dans une organisation naît de la rencontre entre deux dynamiques interdépendantes : la

construction d'un réseau socio-technique et la construction sociale d'un sens attribué au nouveau dispositif managérial.

Les liens entre appropriation et création de sens se révèlent fort nombreux au regard des éléments qui caractérisent ces deux notions : concepts d'identité, de création, d'apprentissage et de changement (par le biais de l'*enactment*). « La construction de sens correspond au fait de donner, en interaction avec son environnement, du sens à une situation qui initialement n'en a pas. » (Caron-Fasan, 2001) Ainsi ce processus, qui fait appel aux mécanismes de la créativité, participe-t-il de l'élaboration d'une représentation signifiante pour l'individu grâce à une vision interprétative de son environnement. L'interprétation renvoie à la subjectivité, c'est pourquoi « en fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est là devant moi va changer » (Weick, 2000) La construction de sens implique deux éléments, l'analyse rétrospective et l'action. En effet, les significations, le sens, sont découverts dans l'interaction avec un environnement dynamique qui inclut l'objet. Ce phénomène relevant de l'apprentissage et du changement est nommé *enactment* par Weick (Mantere, 2000). Trois sous-processus sont identifiés comme relevant de la création de sens : le repérage, c'est-à-dire la recherche d'éléments potentiellement importants pour l'acteur dans les contextes interne et externe, l'interprétation et l'action (Thomas et al., 1993).

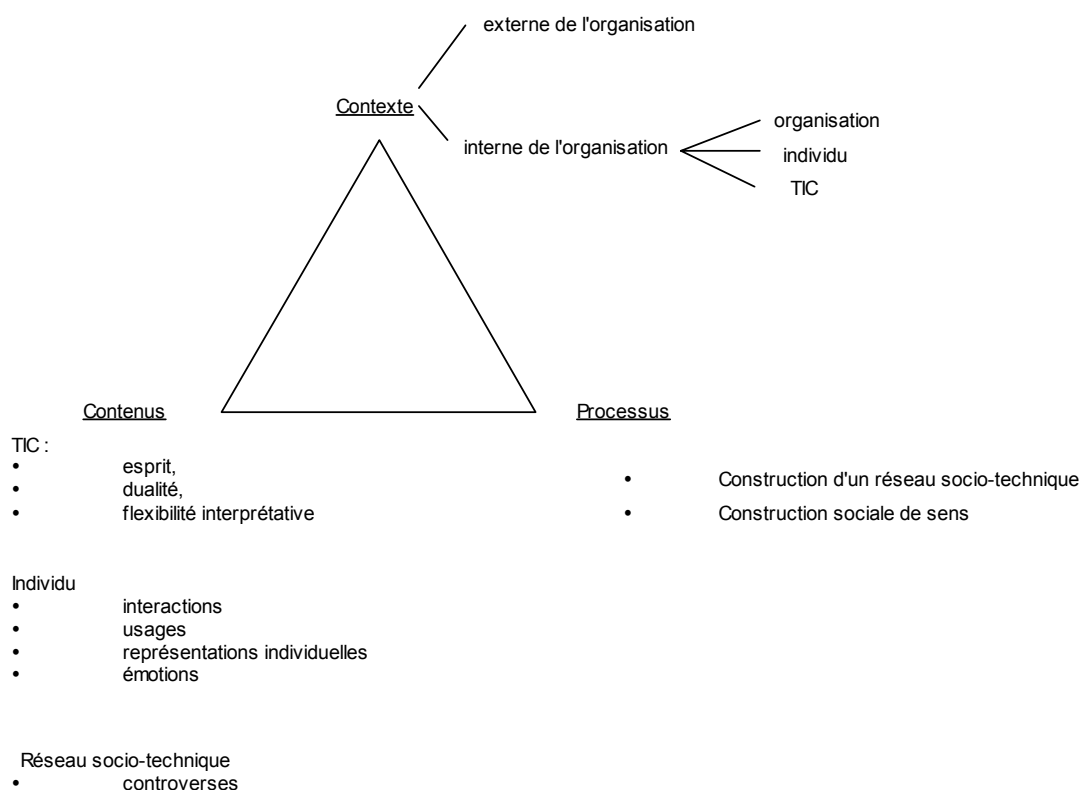
Ces trois sous-processus caractérisent également l'effort de traduction opéré par les acteurs d'un réseau socio-technique. La traduction consiste en « une opération qui permet d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Callon, in Latour (éd.) 1992, p.65) C'est une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier (Callon, 1974, cité par Amblard, 1996, p.135). Ainsi, la théorie de la traduction qui met au jour les mécanismes de construction d'un réseau socio-technique composé d'acteurs humains et non-humains, accorde une place centrale aux processus de construction de sens qu'elle éclaire par la dimension politique des jeux d'acteurs.

L'association de ces deux cadres théoriques nous paraît donc pertinente pour venir mettre en lumière les mécanismes du phénomène d'appropriation des TIC dans les organisations et étudier la place de la communication dans les processus à l'oeuvre.

### 2.3.4. Le dépassement de la dichotomie macro-micro

En invitant les chercheurs à reconsidérer le champ d'étude des usages des TIC, Serge Proulx (2001) mentionne la nécessité de penser autrement les relations macro-micro afin de dépasser une dichotomie épistémologique stérile. L'approche contextualiste fournit deux réponses pertinentes à ce défi. Premièrement, en s'intéressant aux organisations, elle place le niveau d'analyse à un niveau méso-social. Deuxièmement, cette approche permet la mise en relation des contextes à travers une analyse verticale des phénomènes et favorisent tout particulièrement l'identification des différentes couches de contextes imbriquées, ce qui permet de faire un lien intéressant entre les niveaux macro et micro-social.

La figure ci-dessous présente les différentes propositions de recherche que nous avançons dans le cadre de notre approche contextualiste et communicationnelle.



Il convient maintenant de présenter plus concrètement cette approche à travers une étude de cas, afin de mettre en évidence son potentiel.

### **3. Etude de cas**

L'approche communicationnelle et contextualiste est présentée dans cette section à travers une étude de cas menée courant 2005. Il s'agit du cas d'une société de services aux entreprises, la société SERV+. Celle-ci occupe quelques quatre vingt dix salariés et a investi dans un outil de type CRM (Customer Relationship Management) en 2000 pour son département Novotics comprenant vingt cinq personnes. Cinq ans plus tard, l'outil est peu, voire pas utilisé selon les dires de certains membres de l'organisation. Souhaitant investir dans un nouvel outil qui viendrait se substituer au CRM en place, l'entreprise s'interroge alors sur les causes de la faible appropriation du CRM par les collaborateurs et accepte de se livrer à un regard externe afin d'obtenir une analyse plus complète de ce phénomène, dont elle pourrait tirer ensuite les enseignements d'un point de vue managérial.

#### **3.1. Méthodologie**

Sept entretiens semi-directifs, d'une durée d'une heure quinze en moyenne ont été réalisés auprès des membres du département Novotics en contrastant les fonctions et les niveaux hiérarchiques occupés : le responsable du département Novotics, le responsable informatique de SERV+ et cinq chargés de mission dont la personne en charge de la communication. Les personnes ont été rencontrées individuellement sur leur lieu de travail. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits en intégralité. Parallèlement, des sources documentaires ont été mobilisées. Il s'agit de sources internes transmises par l'entreprise (l'organigramme, l'évolution des effectifs entre 2000 et 2005, le cahier des charges du CRM) et de sources externes : une intervention du directeur général de SERV+ en 2002 dans un séminaire de l'Ecole de Paris du Management, la livraison de mai 2005 du journal d'entreprise, un article paru dans le quotidien Le Monde en 2005.

#### **3.2. Présentation de l'entreprise**

La société SERV+ est une entreprise semi-publique dont l'objectif consiste à stimuler le dynamisme économique en favorisant la création d'emplois, en créant des infrastructures d'accueil comme des parcs d'activités ou des pépinières d'entreprises,

en accompagnant les entreprises pour le développement de projets à valeur ajoutée, en fournissant des renseignements sur des thématiques spécifiques comme l'exportation, l'innovation technologique, les aides européennes, etc., et en organisant des formations.

### 3.2.1. Contexte externe

Le contexte externe concerne l'environnement de la société tel que les salariés se le représentent et tel qu'il apparaît au regard des sources documentaires. La société SERV+, constitue un acteur économique local incontournable du territoire dans lequel s'inscrit cette étude de cas. Incontournable par ses compétences, l'importance des financements publics qui lui sont accordés et par son directeur général, arrivé en 1996, présenté comme une figure charismatique de la région. Mais SERV+ ne se situe pas en situation de monopole. De nombreux acteurs publics et privés jouent des rôles similaires ou presque, ce qui tend à opacifier la structure économique locale. Une politique de rationalisation est lancée dans la seconde moitié des années quatre vingt dix. Ce qui se traduit concrètement par un suivi plus rigoureux de l'utilisation des fonds publics. Dès 1996, et jusqu'en 2005, au moment de notre intervention, SERV + cherche à se démarquer et à anticiper les rénovations en profondeur qui sont finalement annoncées courant 2005 par un plan de relance économique à l'initiative des élus locaux.

### 3.2.2. Contexte interne

En 1996, un nouveau directeur général est nommé avec pour mission de moderniser SERV+ afin de l'adapter aux contraintes de l'environnement, c'est-à-dire principalement l'émergence d'une hostilité concurrentielle et une hétérogénéisation des demandes des entreprises qui sollicite en interne des expertises plus pointues. Un vaste programme de réorganisation devient effectif en 2000 : la ligne hiérarchique est réduite, une structure divisionnelle est mise en place et le département Novotics est créé par la fusion de deux entités. Cette réorganisation entraîne d'une part, quelques départs de collaborateurs, et d'autre part, un rajeunissement des cadres, recrutés dès lors sous contrat de droit privé. Pour asseoir en interne comme à l'extérieur cette modernisation, un nouveau bâtiment est construit avec comme objectif de donner une image contemporaine et transparente de SERV+, d'assurer une proximité entre les différents services par la création d'espaces de passage, de rencontre et de discussion.

La création d'un esprit d'entreprise, véhiculé au travers du triptyque : créativité, expertise et proximité avec les entreprises-cibles, et l'impulsion d'une dynamique globale entre les départements sont clairement énoncées par le directeur général. Celui-ci souhaite ainsi favoriser la communication entre les collaborateurs et le partage de connaissances. Dans les pratiques quotidiennes, la coordination s'effectue principalement de manière informelle, par téléphone, courrier électronique ou visite, même si des réunions de départements sont réalisées régulièrement. C'est dans cet esprit de transparence, de recherche d'efficacité, de professionnalisation (un Plan de Développement personnel est en construction avec l'aide d'un consultant externe) et de rationalisation, que naît l'idée de mise en place d'un dispositif technique. Ce projet est pensé conjointement avec la mise en place de la nouvelle organisation, dans la même temporalité. D'ailleurs, c'est le responsable informatique, qui endosse pendant quelques mois la fonction de responsable organisation et informatique, qui est chargé de la réalisation de ce projet.

Au sein d'un contexte perçu comme hostile et concurrentiel, la gestion de la relation client apparaît comme un axe stratégique majeur, donc potentiellement fédérateur en interne dans l'organisation. Ce sont donc les fonctionnalités d'un outil de type CRM qui sont décrites dans le cahier des charges. Celui-ci a été rédigé notamment sur base d'une analyse des besoins réalisée par un étudiant en informatique au cours de son travail de fin d'études. Dix mois plus tard, une première version de l'outil est mise à disposition des collaborateurs, après une formation d'une heure menée par la société prestataire de services ayant développé l'application. Deux ans plus tard, de nouvelles séances de formations sont réalisées. Elles sont suivies d'un e-mail du responsable du département Novotics demandant fermement à tous les collaborateurs d'utiliser le CRM de manière active. Trois ans plus tard, l'outil semble peu utilisé selon le constat du directeur informatique.

### 3.2.3. Contenu du phénomène

Pour appréhender le contenu du phénomène d'appropriation (ou de non-appropriation), nous centrons notre regard d'une part sur l'objet technique en lui-même et d'autre part sur les traces laissées par les individus engagés dans le processus d'appropriation.

Le CRM a été développé, par un sous-traitant externe, sous Oracle. De nombreuses critiques sont formulées à l'égard de l'outil au cours de nos entretiens : « certaines fonctionnalités ne sont pas utilisées car trop sophistiquées », « l'outil est opérationnel mais avec beaucoup de problèmes, ce n'est pas un outil convivial », « consulter le CRM n'apporte pas grand chose », « l'outil ne répond pas à nos besoins réels, il a été développé un peu sans nous demander notre avis, jamais on nous a impliqué dans la construction de cet outil, on nous l'a imposé », « il n'est pas possible d'effectuer des recherches par mots-clés, les recherches s'effectuent pas code Nace ou par le nom de l'entreprise ». Les reproches faits à l'outil concernent ainsi son ergonomie, ses fonctionnalités et le déroulement du projet par lequel il a été construit.

Nous avons, au cours des entretiens interrogés les utilisateurs sur leur manière d'utiliser cet outil. Les remarques recueillies témoignent d'une part du faible intérêt attribué au CRM, et d'autre part des pratiques très disparates quant à son alimentation tant sur le plan de la périodicité que sur le plan qualitatif des éléments introduits : « Je sais que pour certains collègues c'est une contrainte de l'utiliser et ils attendent les rappels pour le faire », « j'encode les données tous les trois à six mois », « pour l'instant, je ne l'utilise pas », « je suis partisan des TIC mais il faut mettre chaque chose à sa place. Pour communiquer, rien de tel que la parole ».

### 3.3. Analyse processuelle

Si l'on examine les liens entre contenu du phénomène d'appropriation et processus à l'oeuvre, les déficits en termes de gestion du projet de construction du CRM et de son déploiement apparaissent comme des éléments explicatifs, explication d'ailleurs mise en avant par l'entreprise SERV+ elle-même. En effet, le manque d'implication et de soutien du directeur général, la faible implication des utilisateurs finaux au cours de la conception du CRM, le manque de communication tout au long du projet et surtout la durée importante, dix mois, qui s'est écoulée entre le cahier des charges et une toute première version de l'outil, constituent autant d'éléments jugés négatifs par les collaborateurs. Pour autant, cette explication s'avère insuffisante et ne rend compte que partiellement du phénomène de (non-) appropriation du CRM au sein du département Novotics car elle envisage le projet de CRM comme déconnecté du projet plus large de réorganisation. En effet, les acteurs de Novotics sont concernés

depuis 1996 par un certain nombre de changements cohérents avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Ces changements peuvent être regroupés sous la bannière « construction d'une innovation managériale », comprenant un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles (David, 1996), et que l'on peut assimiler en tant que processus à la constitution d'un réseau socio-technique à l'initiative du nouveau dirigeant. Celui-ci, en tant que dirigeant et acteur reconnu à l'extérieur pour ses compétences professionnelles et son insertion dans le tissu économique, social et politique local, présente une certaine légitimité pour se poser comme fer de lance de la constitution d'un tel réseau. C'est en opérant une première traduction de sa nouvelle stratégie en la déclinant en termes de « guichet unique » qu'il espère rassembler les salariés de Novotics autour de ce nouveau projet. Il intéresse, puis enrôle les membres de l'encadrement intermédiaire en les positionnant comme les relais essentiels en termes de communication de la stratégie. Pour ancrer son projet dans une structure pérenne, et associer de manière effective les salariés, il établit une correspondance avec le projet architectural d'un nouveau bâtiment pour Novotics. Au travers de ses discours et plus généralement de ses différents actes de communication, il envoie des signaux structurés qui viennent alimenter les représentations des salariés et participent de l'initiation d'un processus de construction de sens. Le projet d'investir dans un outil de type CRM voit le jour sous l'impulsion du directeur informatique récemment recruté. Ce nouveau projet doit participer à la solidification du réseau en construction. Une seconde opération de traduction peut ici être distinguée puisque l'élément fédérateur concerne la nouvelle place, centrale, du client. Certains salariés de Novotics sont sollicités pour participer à l'élaboration du cahier des charges. Par là-même, ils sont enrôlés directement dans le réseau et dans un processus de construction de sens soutenu par un dispositif de formation *ad hoc*. Mais le réseau, pour être pérenne doit impérativement s'allonger. Or, malgré les injonctions de la direction, certains collaborateurs n'utilisent pas du tout le CRM, alors que d'autres l'utilisent mais de manière très irrégulière et peu significative si l'on tient compte de la dimension qualitative des informations encodées. En 2005, au moment de notre intervention, le réseau est donc en attente d'une nouvelle traduction, ou de nouvelles stratégies de solidification du réseau.

Toutefois, ces processus de traduction et de construction de sens sont contraints par le contexte dans lequel ils s'inscrivent. Ce contexte se caractérise notamment par une perte du lien social, largement mise en avant au cours des entretiens par les collaborateurs : « certains disent qu'on ne communique plus assez entre nous, c'est ce que les gens ressentent », « c'est peut être dû au nouveau bâtiment, car avant on circulait beaucoup plus, on était obligé de passer dans certains bureaux, on se croisait plus. On peut très bien passer sa journée ici sans voir les autres. », « Avant on formait une vraie équipe, on avait des formations tous ensemble, on partait toute une journée pour échanger », « on communique beaucoup, mais c'est de l'échange d'information, pas de l'échange d'idées ». Dans ces remarques concernant le nouveau bâtiment et la raréfaction des occasions de rencontre, et auxquelles nous pourrions rajouter la diminution d'un an à un mois de la durée du tutorat pour les nouveaux arrivants, la programmation aléatoire des réunions d'équipe, nous pouvons voir apparaître en quoi l'outil ne vient pas répondre, voire au contraire accentue, le problème communicationnel présent dans cette organisation. Car comme le souligne l'un des collaborateurs, le besoin d'une communication riche, qui dépasserait le simple échange d'information, est réel. D'autant plus que l'autonomie est devenue une nouvelle norme dans cette entreprise, où « chacun est responsable de ses actes » et que les collaborateurs se sentent, pour certains menacés, non pas en termes de licenciement, mais par un changement de fonction non souhaité par exemple. L'outil de CRM répond davantage à un besoin de diffuser de l'information et de mise en contact alors que les besoins de cette entreprise consistent plutôt à pouvoir s'écouter et non pas seulement entendre, à regarder et ne pas se contenter de voir, à échanger plus qu'à atteindre. (Perriault, 1989, p.229). La technologie n'offre donc pas une réponse satisfaisante aux yeux des collaborateurs. Les significations qu'ils lui donnent ne vont donc pas dans le sens d'une contribution en termes de création de valeur organisationnelle, telle que nous l'avons définie en introduction. Par contre, nous pouvons mettre en évidence au cours de cette analyse, le détournement d'usage du CRM opéré par le directeur général, qui utilise cet outil à des fins de contrôle de l'activités des salariés.

#### 4. Conclusion

Cette communication s'est attachée à montrer la pertinence de l'élaboration d'un nouveau modèle d'analyse pour appréhender le phénomène d'appropriation des TIC dans le contexte particulier des organisations professionnelles. La production de ce nouveau modèle constitue une des étapes d'un travail ayant une perspective appliquée.

La mobilisation de l'approche contextualiste et son association avec l'approche communicationnelle répond à quatre préoccupations majeures : proposer une méthode d'observation du terrain, produire un savoir actionnable, envisager une explication plurielle des phénomènes et dépasser la dichotomie macro-micro.

La théorie de la traduction offre un modèle explicatif pertinent concernant le phénomène d'appropriation des TIC dans les organisations, car elle s'attache à analyser les processus de transformation des organisations dans la durée et elle introduit la notion d'actant non-humain. Associée aux développements théoriques de K. Weick sur la construction sociale de sens, la théorie de la traduction dévoile son potentiel appliqué, piste investiguée notamment par Rorive (2003), Doorewaard et Van Bijsterveld (2001).

#### **Bibliographie**

Akrich M., Callon M., Latour B., 2002, «The key to success in innovation, Part 1: the art of choosing good spokespersons», *International Journal of Innovation Management*, Vol. 6, n°2, pp. 207-225.

Alter N., 2001, *L'innovation ordinaire*, Paris, 2ème éd., PUF Sociologie

Amblard H., Bernoux P., Herreros G, Livian Y-F, 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 254p.

Argyris C., 2000, *Savoir pour agir*, Dunod, Paris, 330 p., traduit par Loudière G.

Bernard F., Joule R-V., 2005, « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la communication engageante », *Questions de communication*, 7, pp. 185-207.

Bianchi J., Kouloumdjian M-F., (1986), « Le concept d'appropriation », in : Laulan A.-M., *L'espace social de la communication*, Paris, Retz/CNRS

Bouillon J-L., (2003) « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives », Working paper du LERASS, Toulouse.

Brouwers I, Cornet A., Gutierrez L-H., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G., 1997, *Management humain et contexte de changement*, De Boeck université, Bruxelles, 145p.

Cappelletti L., Khouatra D., (2002), « La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », *Actes du congrès de l'AFC*, Toulouse, 22-23 mai, 21 p.

Caron-Fasan M.-L., 2001, « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *SIM*, n°4

Caron-Fasan M.-L., Farastier A., 2003, « L'utilisateur vu par les sciences de gestion », *Séminaire Luce* [<http://www.msh-alpes.prd.fr/luce/documents/>]

Certeau M. (de), (1980), *L'invention du quotidien, les Arts de faire*, Paris, Gallimard.

David Albert, 1998, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, pp.44-59

Desanctis G, Poole MS, 1994, « Capturing the complexity in advanced technology use : adaptative structuration theory », *Organization science*, vol.5, n°2, pp. 121-146.

De Vaujany F.-X., 2003, « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du travail*, 45, 515-536.

Doorewaard H, Van Bijsterveld M., 2001, « The osmosis of ideas : an analysis of the integrated approach to IT Management from a translation theory perspective », *Organization*, Sage, Vol.8, n°1

Flichy P., 2003, « Technologies, imaginaires, pratiques », *Working Paper*, CNRS

Giddens A., 1990, « Structuration Theory and Sociological Analysis » in Clarck J., Modgil C., Modgil S. (dir), *Anthony Giddens : Consensus and Controversy*, Falmer Press

Gléonnec M, 2003, « Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation », *Conférence internationale francophone en SIC*, Bucarest

Granjon F., 2004, « De quelques éléments programmatiques pour une sociologie critique des usages sociaux des TIC », *Journée d'étude du LARES-Université de Rennes 2*.

Grimand A, 2006, « Appropriation des outils de gestion et dynamique de l'action collective », *intervention à la conférence AIMS*, Annecy

Jouet J., Sfez L. (sous la dir. de), 1993, « Usages et pratiques des nouveaux outils de communication », *Dictionnaire critique de la communication*, Paris, PUF.  
Kéfi H., Kalika M., (2004), *Evaluation des systèmes d'information, une perspective organisationnelle*, Economica, Paris.

Laulan A-M. (1984), « Assumer le paradoxe », in Inforcom 84. Quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication.

Mantere S., 2000, « Sensemaking in strategy implementation », *Thesis in Science of Engineering*, Helsinki.

Orlikowski W. J., 1992, « The duality of Technology : rethinking the concept of technology in organization », *Organization Science*, 3 (3), pp 398-427

Pettigrew A.M, 1990, « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Centre for Corporate Strategy and Change*, University of Warwick, U.K.

Perriault J., 1989, *La logique de l'usage*, Flammarion, Paris.

Proulx S., 2001, « Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? », *Actes du Congrès national des SIC UNESCO*, Paris.

Proulx S., 2004, « Pour comprendre les usages des objets communicationnels, repenser le constructivisme », *Actes du colloque Les NTIC: Représentations, nouvelles appropriations sociales*, Dijon

Proulx S., 2005, « Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances », *Actes du colloque Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, 1, pp. 7-20.

Rousseau A., Mallet, C., Valoggia, P., 2005, TIC et performance de l'entreprise : quelles stratégies d'investissement ? Proposition d'une grille d'analyse contextualiste, *Actes de la conférence AIMS*, Angers.

Thomas J.-B., Clark S.-M., Gioia D., A., 1993, "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes", *Academy of management Journal*, Vol.36, n°2, pp.239-270.

Weick K.E., 2000, *Making Sense of the Organization*, Blakwell Publishers