

CIGREF – Matinée recherche du 14 décembre 2007-

Eléments de la présentation de V. Fernandez

Lorsqu’Hanène est venue me présenter son projet de thèse, et me demander de l’encadrer, j’ai été très intéressée par le sujet. Le sujet s’inscrivait pleinement dans mes domaines et problématiques de recherche, il comportait un réel intérêt académique et professionnel. Pour autant, je dois avouer que j’ai eu une certaine appréhension :

- Réaliser une thèse dans le cadre d’une bourse CIFRE veut dire avoir comme terrain de recherche, l’entreprise partenaire du projet de thèse.
- Avec le CIGREF le contexte était moins ordinaire. Le CIGREF, association de grandes entreprises représentées par leurs DSI constituait 120 terrains d’étude possible avec leurs projets propres, leurs différents positionnements, leurs approches, leurs méthodes, ... Je savais que pour accéder au terrain (ce qui est, et j’y reviendrai, un enjeu majeur pour fonder une épistémologie de recherche dans ce domaine) il faudrait convaincre ces entreprises de l’intérêt qu’elles pourraient trouver à travailler avec des chercheurs, qui risquaient de leur consommer du temps et de l’énergie pour une réfléchir sur une question sans aucune garantie de résultat. La difficulté était aussi de susciter l’intérêt de ces entreprises relativement à la question de recherche proposée !

Je vois que le défi est relevé : votre présence et, par-delà, le témoignage aujourd’hui de deux DSI partie-prenante de ce travail de thèse en est la preuve.

Ce cadre particulier d’une thèse réalisée au CIGREF présentait **un deuxième défi** : celui de partir d’un projet spécifique à une entreprise (visant en l’occurrence à retracer le processus de production de la performance et la contribution des TIC à ce processus de production de la performance) pour viser une portée plus générique et générale : avoir toujours en tête la singularité du ou des cas étudiés mais donner à la thèse défendue une portée qui dépasse les contingences des projets étudiés.

Hanène a montré cette portée et je laisserai à mes collègues de ce parcours de thèse (Pascal Buffard et Daniel Urbani) le soin d’aller jusqu’au bout de la démonstration.

Je souhaiterais là et dans le temps qui m’est imparti, revenir sur cinq points ; mais avant de les énoncer et de les développer, je voudrais très sincèrement remercier le CIGREF, ses membres et tout particulièrement Jean François Pépin avec lequel j’ai eu des contacts réguliers, Pascal Buffard et Daniel Urbani pour leur accueil dans la réflexion : Hanène a appris, j’ai appris et je crois que nous nous sommes enrichis mutuellement sans prétention intellectuelle inutile de part et d’autre.

Ceci étant dit, cinq points.

D'abord, le positionnement du travail de recherche (1^{er} point).

Appréhender la relation entre TIC et performance par l'analyse des usages, ne s'intègre pas dans un quelconque effet de mode ou pour utiliser de beaux slogans que l'on peut lire dans la presse spécialisée, que cette presse soit d'ailleurs académique ou professionnelle, depuis quelques années.

Il ne s'agit pas non plus d'une simple réponse à une commande du CIGREF. Cette commande était fondée et très légitime. Un travail de thèse n'est pas un travail de consulting (mais loin de moi l'idée de dénigrer ce métier). Un travail de thèse vise à produire des connaissances d'analyse, qui peuvent avoir une portée prescriptive mais qui ne doivent pas être normatives.

Outre la légitimité du CIGREF à travailler sur ce thème, le choix de travailler à la « valeur d'usage » des TIC est justifié par l'évolution des approches de cette question.

Depuis Solow 1987 (on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité – productivité apparente du travail et du capital-), et comme l'a rappelé Hanène , de nombreux auteurs ont tenté d'expliquer ce paradoxe : le décalage temporel pour que l'innovation que constituent les TIC traduisent une amélioration de la productivité ; et puis des études économétriques récentes qui tant en Europe qu'aux Etats-Unis montrent que les entreprises utilisatrices des TIC disposent d'une productivité du travail plus fortes que les autres. Mais l'existence d'une corrélation n'explique pas le lien de causalité : l'usage intensif des TIC peut être une conséquence et non une variable explicative de la performance des entreprises. Mais il y eu enfin quelques travaux (et certains d'entre vous ont publié sur ce thème) qui soulignent que tout dépend de facteurs organisationnels : il faut rentrer dans l'usage, dans l'analyse des dynamiques d'appropriation, ...Et il me paraît que désormais cela est d'autant plus vrai que les TIC ne sont plus seulement des artefacts techniques qui informatisent un procédé de travail, mais des dispositifs techniques qui équipent des processus, qui combinent de l'informatique et des réseaux (au sens premier inventé à l'école de « télécommunication » communication à distance), ce sont des artefacts qui véhiculent de l'information et sont porteurs de connaissances (pour faire genre, de processus cognitifs). Les TIC sont d'abord aujourd'hui un levier de changement décidé pour opérationnaliser des choix stratégiques. Ces artefacts laissent des « marges de manœuvre » pour leur appropriation qui n'est plus déterministe : plus que jamais les technologies se naturalisent dans le paysage de l'entreprise : elles sont certes structurantes mais sont aussi structurées par les utilisateurs : managers ou utilisateurs finaux...le processus d'appropriation se joue dans l'interaction « homme-machine »...dans l'interaction TIC/acteurs.

Voilà pour le détour analytique par la question de l'usage et de la valeur d'usage.

Le 2ème point sur lequel je souhaitais revenir c'est la question du choix **du cadre conceptuel**.

Un consensus est aujourd'hui établi sur l'enjeu d'analyser le rôle des TIC dans une organisation au travers d'une perspective interactionniste : la relation entre technologie et organisation émerge d'un processus d'interaction non totalement prédictible et s'inscrit dans un contexte donné.

Plusieurs écoles de pensée partagent ce point de vue (approche sociotechnique, théorie néo-institutionnelle, sociologie de la traduction, ...). Je pense que l'on peut revendiquer « sans crainte » le caractère « négocié » et « contextuel » des liens entre phénomènes techniques et phénomènes sociaux.

Sur la base de ce socle conceptuel, j'ai retenu une théorie plus contemporaine, cette modernité n'étant pas en soi une vertu, mais qui pallie les limites des approches précédentes notamment parce qu'elle propose une approche plus dynamique des processus.

3ème point : Le cadre théorique retenu.

Pourquoi Anthony Giddens et sa théorie de la structuration ? Pourquoi un sociologue britannique, professeur à Cambridge, directeur de la LSE et dit-on, inspirateur du New Labour et penseur de la 3ème voie lancée par Tony Blair ?

Parce que depuis quelques années, sa pensée fait paradigme dans le monde académique américain (et européen) qui s'intéresse à la question du management des TIC et plus particulièrement à cette question de l'analyse des effets des TIC sur l'organisation.

Un européen fondateur d'une école de pensée...

Plus sérieusement, l'enjeu de la théorie de Giddens est de présenter en un tout cohérent, un certain nombre d'éléments théoriques épars, éclairants par eux-mêmes mais qui le sont encore plus quand ils sont rassemblés et articulés. Parmi les concepts centraux ...*faire sens* ...comment une technologie peut faire sens et être porteuse d'un cadre de signification ; prendre en compte les *actions de routine* qui sont essentielles à la sécurité ontologique de l'acteur en entreprise, cette idée que la plupart des éléments les plus profondément sédimentés de l'activité en entreprise sont établis cognitivement et pas forcément consciemment, *l'enjeu d'analyser des pratiques dans des étendues variables de temps et d'espace*. La théorie de la structuration, c'est très fondamentalement une théorie du social et des rapports sociaux...et transposé au monde de l'entreprise c'est un cadre conceptuel qui éclaire sur la façon dont les TIC se « naturalisent » dans l'entreprise.

Les fondements de la « théorie » de Giddens ont été repris par nombre de chercheurs qui s'intéressent au management des systèmes d'information. W. Orlikowski, chercheuse américaine s'est inspirée de l'approche pour analyser les processus « d'enactment »

(appropriation) différents de Lotus Notes, suivant le contexte organisationnel d'usage. Enfin, soulignons que la théorie « structuractionniste » permet d'envisager une technologie à la fois en tant que « structurante » mais également en tant que « structurée ».

Qu'entend-on par « technologie structurante » ? L'enjeu est d'envisager en profondeur la boîte noire que constitue l'artefact technologique. Il y a dans un dispositif technique un ensemble de « règles objectives » d'usage et des « ressources prédéfinies » qui vont contribuer à transformer les contextes de travail. Cette propriété est en général peu active ; les « usages » ordinaires comme les structures en charge de leur gestion vont, au départ, reproduire les structures sociales et technologiques existantes. Mais, au fil du temps, de nouvelles « conventions d'usage » vont émerger et activer le caractère potentiellement structurant de la technologie.

Mais ces technologies sont également « structurées ». D'une part elles sont physiquement construites par des acteurs travaillant dans un contexte donné. Elles sont enfin « socialement » construites par des acteurs à travers les différentes significations qu'ils accordent à la technologie.

Dans une optique de pilotage de l'action collective, il s'agit donc de mobiliser cette théorie pour comprendre quels sont les principaux déterminants du processus de structuration qui s'opère autour de la technologie.

« En gros », la théorie de la « structuration » permet également d'analyser le passage de l'usage d'une petite application quelconque par un utilisateur lambda (une action a priori isolée dans l'espace et dans le temps) à la performance de l'entreprise (résultat macroéconomique issu d'un ensemble d'actions et d'interactions entre les acteurs de l'entreprise et tout un ensemble de facteurs dont le système d'information, et ce dans l'espace et dans le temps).

4^{ème} point : les choix méthodologiques

Pour être cohérentes avec ce cadre d'analyse, il nous fallait une méthode de recherche longitudinale, étalée dans le temps et dans l'espace. Ce choix se retrouve dans les deux terrains (projet NCP et CSE).

Approche qualitative fondée sur un corpus fait d'entretiens auprès de différents acteurs dans l'entreprise, complétée par une approche quantitative, une étude économétrique qui elle aussi s'étale dans le temps (suivi d'indicateurs de performance mensuels sur plus de deux ans) et dans l'espace (suivi de ces indicateurs sur l'ensemble des CSE du groupe).

5^{ème} point : Travailler sur des projets en phase « d'appropriation » par les acteurs de l'entreprise

Je souhaitais enfin rappeler l'importance de travailler sur des projets implémentés et donc en phase « d'usage » et coupler approche qualitative et quantitative pour approcher au mieux la dynamique du changement, l'interaction des variables explicatives de la performance.

Sur les résultats de ce travail de thèse, sur sa portée et sur ses limites, je ne vais pas m'autoriser à les commenter ici et là encore je vais laisser la parole à mes collègues de ce moment de vie qu'est un travail de recherche.

Mais avant de leur laisser la tribune, je voulais vous dire à nouveau tout le plaisir que j'ai eu dans l'encadrement de ce travail de thèse. La soutenance d'Hanène devrait se dérouler en mars 2008, à chaque âge ses plaisirs et donc à elle celui d'occuper ses vacances de fin d'année à écrire, moi je vais skier...je vous convie tous à cette soutenance qui sera, n'en doutez pas, un moment aussi convivial que cette matinée.