

« Changement organisationnel et TIC ; une réflexion ontologique d'une construction sociale : Etude monographique de la SEOR ».

NAIT BAHLOUL Mokrane

Maitre Assistant - "A" - Université d'Oran.

Résumé :

L'objectif de ce papier est d'étudier le changement organisationnel induit par l'introduction des TIC. Trois types d'approche ont été mobilisés. Elles constituent le cadre nous permettant de comprendre comment la technologie intervient dans le changement. Nous tenterons aussi de mettre en évidence les mécanismes de changement dans une grille ontologique relative à la structure. L'étude monographique nous a permis de construire et de consolider ce raisonnement.

Mots clés :

Changement organisationnel, technologie, acteurs, règles institutionnelles, ontologie structurelle.

Abstract

The principal aim of this work is to identify the relationship between the organizational change and the use of technology. Usually, it is red as the result of the action of external forces which shape the structure of the firm in a way opposing the two dimensions. In our part, we affirm that there is a dialectic relation between them. That's what we propose to demonstrate in this paper having recourse to the economic and sociologic institutional analysis.

Key words :

Organizational change, technology, actors, institutional rules, structural ontology.

المخلص:

الهدف من هذا المقال هو دراسة التغير التنظيمي الناجم عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لهذا الغرض، تمت تعبئة ثلاثة أنواع من النهج التي تشكل الإطار الذي يتيح لنا فهم ظاهرة التغير في المؤسسات. سوف نحاول أيضا تسليط الضوء على آليات التغير انطلاقاً من البعد الأنتلوجي للإطار النظري. أخيراً، الدراسة الميدانية شكلت فرصة لبناء وتعزيز المنهجية.

Introduction

Les organisations traversent des transformations suscitées, sans pour autant être imposées, par des facteurs externes. Le facteur auquel nous nous intéressons est celui des technologies de l'information et la communication (TIC). Traditionnellement, le rapport s'envisageait en termes de forces externes qui façonnent l'organisation comme le feraient les forces de la nature pour les espèces d'un milieu naturel (Hannan M. et Freeman J., 1977). Le défaut majeur de cette perspective réside dans l'effacement des forces sociales internes. L'alternative a été de considérer la technologie comme des éléments de construction sociale de l'organisation. Au lieu d'opposer ces deux visions qui appartiennent à des champs épistémologiques différents, nous tenterons de les réconcilier dans une dialectique qui tient compte des deux dimensions, objective et subjective de l'organisation. Le cadre que nous tenterons de concevoir est une combinaison de la théorie de structuration de Giddens A. (1987 ; 1993), de celle de la sociologie de connaissance de Berger P. et Luckmann T. (1966) et enfin, de la théorie ontologique de Searle J. (1998). Objet polysémique des institutionnalistes (Meyer J. et Rowan B., 1977), les structures sont un construit social issu d'un processus que nous devons décrire. Ce raisonnement s'impose lorsque les TIC deviennent une composante importante, voir dominante de l'environnement du travail des acteurs. L'enquête que nous avons menée à la SEOR nous permet de combiner le sens « traditionnel » des structures avec les contraintes structurelles que comportent les TIC afin de comprendre les changements institutionnels qui y résultent.

I. Le cadre théorique

Le cadre théorique est un déroulement d'une série d'approche dans une optique d'inclusion et non pas d'exclusion.

I.1. Les approches fonctionnalistes

Les approches fonctionnalistes, notamment celles issues du courant de la contingence structurelle, maintiennent une séparation entre la technologie et la structure. Les premières études de Woodward J. (1965), établissent des liens de détermination entre des variables abstraites relatives à la structure et la technologie. L'idée soutenue est la subordination de l'organisation à la technologie utilisée par l'entreprise. Les mécanismes sociaux dans ce type d'approche ont été occultés. Perrow C. (1967) a tenté de dépasser cette limite mais tout en maintenant le caractère déterministe de la relation. La scission entre la structure et la technologie a été enfin dépassée par l'approche sociotechnique. Une relation d'influence mutuelle a été substituée au déterminisme traditionnel. Malgré cet apport majeur, les mécanismes

sociaux de cette influence n'ont pas été explicités. Enfin, les idées de cette époque maintenaient toujours une séparation entre les deux concepts.

Ensuite, les approches configurationnelles renouvellent la vision du problème (Mintzberg M., 1978 ; 1990 ; 2004). L'organisation devient une gestalt, une combinaison de paramètres organisationnels qui génèrent des typologies dans une logique d'équifinalité (Doty D., Glick W. et Huber G., 1993). La logique qui préside à ce type d'approche ne s'éloigne pas de celle du courant de la contingence. Des liens de détermination subsistent et les typologies proposées correspondent à une vision écologique. L'organisation est un fait de la nature, idée diamétralement opposée au constructivisme. Toutefois, nous retenons de ce courant la définition de la structure proposée par le groupe Aston qui demeure une référence selon Bouchikhi A. (1990). Cette grille comporte quatre paramètres qui renvoient aux propriétés organisationnelles, à savoir la structuration des activités, la concentration de l'autorité, le contrôle du travail et la taille de la composante fonctionnelle (Pugh D. et Hickson D., 1968).

Nous passons d'un paradigme déterministe qui infère la structuration à des lois de la sélection naturelle à celui de l'action collective qui la conçoit comme construit social.

1.2. Les approches relatives à l'action collective

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg

Crozier M. et Friedberg E. (1977) sont partis des limites des théories behaviouristes et de la contingence structurelle au profit de l'idée de l'organisation comme construit social. Celle-ci résulte des stratégies d'acteurs qui se réapproprient les éléments du contexte pour conserver ou améliorer leur d'autonomie. Pour la perspective stratégique, la technologie et les autres facteurs, n'ont rien d'objectif. En ce sens que la contrainte qui pèse sur le jeu d'acteur résulte des forces sociales à l'œuvre dans l'organisation et non pas des caractéristiques intrinsèques à la technologie. Les protagonistes de cette approche proposent de réétudier le rapport entre l'organisation et la technologie par une médiation humaine qui se réapproprie l'élément technologique pour produire les contraintes. Ce n'est pas tant la technologie qui exerce une contrainte que l'usage d'ont elle fait l'objet par les stratégies d'acteurs. L'analyse stratégique considère la stratégie comme un moyen de construction des contraintes organisationnelles dotée d'une existence propre à elle.

L'étude de Barley S. (1986) confirme les conclusions de l'analyse stratégique. En effet, suite à l'introduction de la même technologie dans deux services de radiologie différents, les acteurs se sont organisés selon des logiques complètement différentes. Néanmoins, l'analyse stratégique ne reconnaît que la dimension politique de la structuration. Nous avons fait appel à une autre approche, elle traite de la dimension sémantique de la structuration.

La perspective de Sensemaking de K. Weick

L'implantation d'une nouvelle technologie dans une organisation constitue une nouvelle situation qui peut comporter des incertitudes, ou plus exactement des équivocités selon Weick K. (1990). C'est l'occasion pour que les acteurs entament une action collective afin de produire un sens à la nouvelle situation. C'est le processus de sensemaking (Weick K. 1967 ; 1995). La technologie remet en cause la structure de l'organisation mais pour autant, les acteurs ne restent pas dans l'inertie totale. Ils agissent dans des cycles de rencontres pour produire des significations aux situations nouvelles. Dans ce processus, la technologie est édictée dans le processus de sensemaking. L'enactment est un néologisme inventé par Weick K. (*ibid.*) qui signifie activation et mise en scène des objets et des ressources dans des processus sociaux. La théorie du sensemaking confirme le principe de réappropriation de la technologie, et cela pour produire collectivement des significations qui deviennent des éléments de la structure. En revanche, elle n'insiste pas sur l'idée de contrainte que nous comptons développer.

Bien qu'elles mettent en relief le concept de contrainte, les théories de l'action collective mobilisées souffrent de l'absence de la dimension institutionnelle de la structure et du raisonnement constructiviste inachevé.

I.3. Le cadre constructiviste

La théorie de régulation sociale

Reynaud J.-D. (1988 ; 1997) utilise l'analyse stratégique de Crozier M. dans une perspective dialectique. Il assimile l'action collective à une régulation sociale de contrôle ou d'autonomie (*Ibid.*, 1988), durant laquelle les règles organisationnelles sont générées. Ces règles deviennent une contrainte aux actions dont elles sont issues. La contrainte est définie dans le sens Durkheimien, elle est dotée d'une réalité externe aux acteurs (Durkheim E., 1988, p. 35) Le raisonnement est constructiviste à partir du moment où les

éléments de la structure ne sont pas préexistants aux activités des acteurs mais résultent de leur action collective (De Fornel M. et Lemieux C., 2007).

Dans la théorie de régulation sociale, la structuration de l'organisation est un processus de régulation qui produit des règles dotées des dimensions politique et sémantique, précédemment développées. Ensuite, la préoccupation institutionnaliste est présente à travers le concept de règles et le recours à la théorie des conventions. Néanmoins, elle n'aborde pas la question de la signification des règles. Elle ne constitue qu'un premier pas vers le cadre constructiviste.

La théorie de la structuration de Giddens A.

La théorie de la structuration constitue le cadre le plus élaboré pour l'étude des transformations induites par les technologies (Jones M., 1999 ; Poole M. et Desanctis G., 2000). Avec son programme de recherche, Giddens A. (1987 ; 1993) propose une troisième voie alternative aux deux traditions antinomiques développées précédemment. Elle se propose donc de montrer dans quelle mesure les structures sont la production de l'activité des acteurs et comment ces mêmes structures rétroagissent sur les actions qui les ont générées. Le lien entre les acteurs et les structures est de nature dualiste, qui signifie que « la constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes, un dualisme ... Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon discursive. » (Giddens A., 1987, p. 75) L'argument principal est que la structure devient le medium des pratiques récursives, c'est-à-dire qu'elle constitue le moyen utilisé dans l'action collective et en même temps son aboutissement. La dialectique devient une condition *sine qua none* de la constitution de tout fait social. La structure, constituée des éléments les plus persistants, est définie comme un ensemble de règle et de ressources engagées d'une manière récursive dans les pratiques ordinaires. Cette définition constitue la première réponse ontologique de la structure. Giddens A. (*Ibid.*) souligne toutefois que la structure n'est pas uniquement contraignante, elle est aussi habilitante.

La théorie de la structuration se compose du premier palier, relatif à de l'action définie comme un accomplissement compétent des acteurs, compétence essentiellement d'ordre pratique, au sens de Garfinkel H. (2007) et Schutz A. (1987). Le second palier est celui des règles qui émergent des pratiques d'acteurs qui les actualisent d'une manière récursive. Le principe de dualisme relie les deux paliers, il s'agit de deux processus opposés mais complémentaires. Les règles émergent d'un processus de réification et elles

contraignent les actions mais via des mécanismes qui ne sont pas décrits par la théorie de la structuration.

Cependant, l'importance des règles peut s'accroître ainsi que leur envergure. Elles s'érigent en institutions qui jouent le rôle d'intégrateur dans un processus d'encastrement (Granovetter M., 1985). Deux types d'intégration sont traditionnellement distingués, l'intégration organique et l'intégration systémique (Durkheim E., *Ibid.*, Giddens A., *Ibid.*).

I.4. Synthèse de la première revue de la littérature

Les deux premières tendances ont divergé sur la signification de la structure, le contenu de la technologie et la manière d'appréhender le changement. Le tableau ci-dessous donne une brève illustration.

Tableau 1 : Synthèse des approches relatives au changement organisationnel

Les approches	La signification de la structure	Changement
Contingence et configuration	Principes organisationnels et configurations	Vision écologique : changement ponctué
Weick K. (1967 ; 1995) Crozier M. et Friedberg E. (1977)	Significations Règles de jeu comme contraintes construites	Processus de sensmaking Redéfinition des règles de jeu
Reynaud J.-D., (1988 ; 1997)	Règles contraignantes	Processus de régulation
Giddens A. (1987)	Règles et ressources comme medium	Processus de structuration

Par ailleurs, la même revue de la littérature a fait ressortir trois significations de la structure ; comme une forme, des principes organisationnels et des règles institutionnelles. Les formes, notamment les plus connues, « U » et la « M » (Chandler A., 1988 ; 1989) renvoient à la vision morphologique de l'organisation. Elles constituent aussi un objet d'étude chez les institutionnalistes (Meyer M. et Rowan B., 1977). La seconde signification, en termes de principes organisationnels, est illustrée par la grille d'Aston. Enfin, la troisième signification fait référence aux règles institutionnelles. La

dernière signification requiert un effort de précision car les théories constructivistes citées n'ont pas été très explicites dans leurs contenus.

En outre, nous devons préciser le sens des TIC. Si les premières approches classiques ont fourni des explications insuffisantes, c'est en raison de leur vision de la technologie. Ce qui est primordial, ce n'est tant la définition des TIC que leur statut comme technologie dans le processus de structuration. Les théories que nous mobilisons constituent des approches ontologiques des faits institutionnels, elles nous aident à ressaisir le phénomène technologique comme un artefact social et non pas matériel. Nous retenons d'abord la vision de Barley S. (1986, p. 81) selon laquelle, l'introduction d'une technologie constitue une occasion qui déclenche des dynamiques sociales et qui, à leur tour, modifient les contours d'une organisation. Ensuite, nous adoptons le point d'une tendance dominante, de la théorie de la structuration, qui l'assimile à un dualisme. (Orlikowski W., 1992 ; DeSanctis G. et Poole M., 1994) Cette manière de voir abandonne la vision de la transcendance technologique au profit de l'étude des mécanismes sociaux de structuration qu'elle induit. Les questions ontologiques de la structuration permettent de reconsidérer le rapport organisation technologie à partir des mêmes éléments.

1.5. Les réponses ontologiques relatives à la structure

Nous ne pouvons dépasser la scission entre structure et TIC, qu'en définissant les propriétés structurelles du système social. Pour cela, nous ferons appel à la sociologie de la connaissance de Berger P. et Luckmann T. (1966), la théorie des faits sociaux de Searle J. (1998). Nous emprunterons aussi des concepts à Garfunkel A. (*Ibid.*) et à Bourdieu P. (1972 ; 1979). Cet effort aboutira à une grille ontologique des faits sociaux. Celle-ci va dissoudre les concepts de structure et de TIC et reconsidère leur rapport à partir des propriétés structurelles.

C'est l'usage de la règle qui lui donne son existence Friedberg E. (1988 ; 1992). Même la transformation institutionnelle se voit validée par les pratiques d'acteurs. De Vaujany F.-X. (2000) parle d'innovation sociale à l'usage. Le recours aux règles organisationnelles est justifié par la fonction agentive qu'elles accomplissent (Searle J., 1998). Cette fonction est produite socialement par une intentionnalité collective. Mais les pratiques peuvent engendrer des fonctions non agentives, qui ne résultent pas de l'intentionnalité des acteurs.

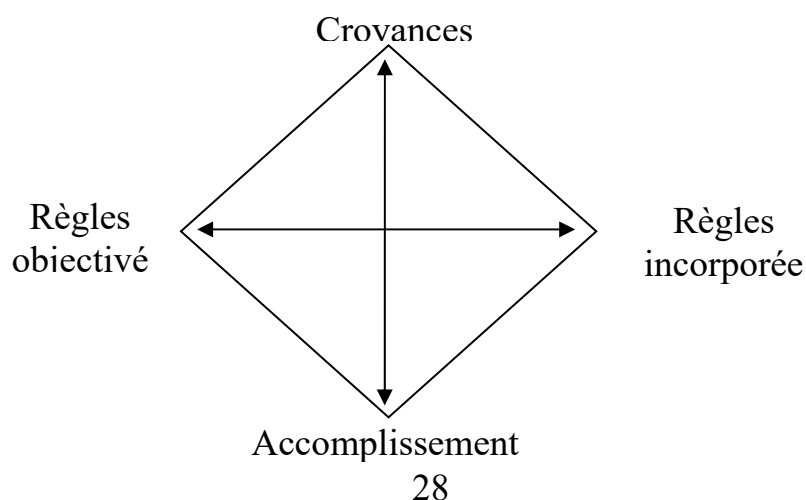
La théorie de Searle J. (*Ibid.*) soutient que l'intentionnalité fonde le fait social, en l'occurrence la règle. L'intention collective attribue une fonction à

des objets, dont la constitution physico-chimique ne suffit pas l'assumer. Elle est résumée par la relation suivante : « X » est compté comme un « Y » en « C ». C'est-à-dire que l'élément physique « X » joue le rôle « Y » dans la situation « C ». Ce sont les croyances collectives des membres qui donnent une existence au fait institutionnel. Par conséquent, les TIC n'interviennent pas dans le processus de structuration par leur constitution physique, même si la plupart du temps elles sont virtuelles, mais par la fonction accomplie à l'occasion de leur mise en œuvre (l'enactment).

Un rapport dialectique s'instaure entre les croyances collectives et l'usage dont fait l'objet la règle. Les croyances collectives définissent le rôle qui est confirmé et actualisé par les pratiques. Ceci constitue la première explication ontologique relative aux règles du structurel.

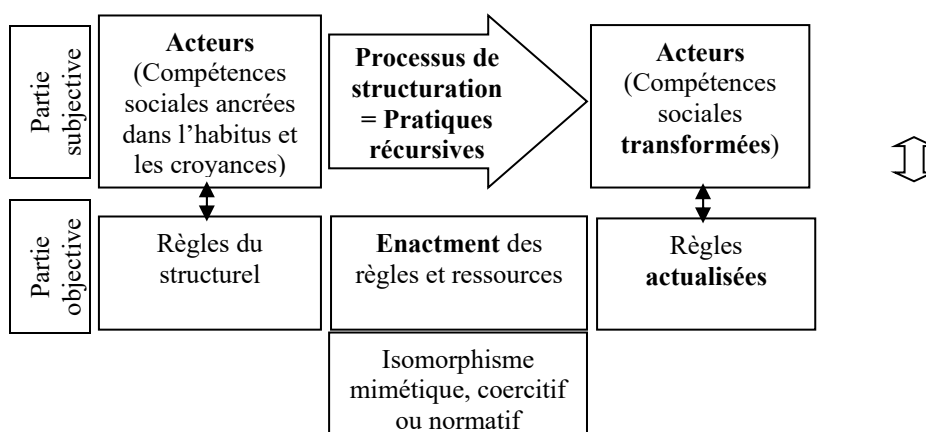
La règle possède une réalité externe, soutient Durkheim E. (*Ibid.*) Cette extériorité est produite par un processus de réification durant lequel la règle se détache des coordonnées biographiques des acteurs qui l'ont inventée. Elle perd son intelligibilité pour devenir une facticité non humaine et peut même nier ses créateurs (Berger P. et Luckmann T., *Ibid.*, p. 166-167). C'est le caractère objectif de la règle. Cette dimension objective est en dialectique avec l'autre dimension subjective. En effet, les acteurs recourent à la règle parce qu'ils l'ont internalisée dans leur habitus suite aux processus de socialisation (Bourdieu P., *Ibid.*) Une règle qui acquiert une réalité externe ne peut être pratiquée sans son incorporation dans l'habitus des acteurs. Le deuxième axe ontologique de la règle réside dans la dialectique entre le caractère objectif de la règle (réifié) et son caractère subjectif (incorporé). Le schéma ci-dessous résume cette double dialectique.

Figure 1 : Double dialectique de la constitution des structures



L'ontologie des structures renvoie à une construction sociale des acteurs dans un processus de réification et d'internalisation d'une part, et dans une seconde dialectique entre les croyances collectives et les accomplissements compétents des acteurs, d'autre part. En ce sens qu'il fallait d'abord définir ce qu'est la structure pour comprendre les conditions de sa transformation. Par conséquent, le changement de structure, dans un nouvel environnement de travail dominé par les TIC, sera étudié comme une transformation dans l'habitus, dans les pratiques, dans les croyances d'acteurs et la réalité objectivée.

Figure 2 : Processus de transformation des structures



Le schéma a été consolidé par l'approche institutionnelle de DiMaggio P. et Powell W. (1983). Ces derniers expliquent l'origine des structures par l'idée d'isomorphisme mimétique, coercitif ou normatif.

Le schéma ci-dessus comporte les principaux axes autour desquels sera articulée l'étude de cas, à savoir les acteurs, les éléments de la structure et le processus de transformation.

II. L'étude de cas

L'étude de cas a été réalisée dans une entreprise de service public, la SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran). C'est une Spa créée en 2008 à partir de la fusion de l'unité de distribution de l'eau du groupe ADE (Algérienne des eaux), de l'unité de production de l'eau du même groupe et de l'unité d'assainissement d'Oran appartenant à l'ONA (Office national de l'assainissement). Son effectif en 2012 avoisinait les 2500 personnes. A partir d'Avril 2008, le management de l'entreprise a été confié au groupe Catalan Agbar dans le cadre d'un contrat de gestion déléguée et ce, pour une durée de 5 ans. L'introduction des technologies les plus récentes dans les métiers de l'eau a été l'un des objectifs assignés à ce partenariat.

Notre enquête s'est principalement appuyée sur les entretiens ouverts. En plus des 24 entretiens réalisés dans dix structures différentes, nous avons recouru à l'observation participante et à l'étude documentaire. Enfin, nous nous sommes appuyé sur les comptes rendus des entretiens d'une ancienne enquête réalisée en 2006 à l'ADE, principal actionnaire de la Seor (Nait Bahloul M., 2007).

II.1. Les acteurs et leurs vécus

Dans le processus de changement et de mise en place de système, les dirigeants expatriés ont joué un rôle primordial. Après une période de diagnostic, ils proposent un business plan qui constitue leur feuille de route durant leur mandat à la SEOR. Le conseil d'administration valide le business plan et intervient dans la gestion lors de ses réunions. C'est le premier niveau de régulation qui est celui du contrôle.

Des technocrates ont émergé dans plusieurs domaines, en management de la qualité, en informatique, en formation et en finance et comptabilité. Ce sont les informaticiens qui ont joué le rôle le plus important. Ensuite, ceux du management de la qualité ont mené les processus de certification et d'accréditation. Ils constituent, avec le département de formation, de véritables acteurs de changement qui collaborent directement avec le directeur général. Ce dernier a insisté sur la réussite de la certification ISO 9001 et la généralisation de ce processus dans l'entreprise pour en faire des dispositifs organisationnels rationnels. Ceci constitue la logique d'acteurs expatriés qui est celle de la réussite de leur mission, faute de quoi, ils perdent leur légitimité.

Les premiers cadres et salariées de l'entreprise ont été récupérés des entités qui ont créé la SEOR. Ils arrivent toutefois avec des compétences sociales, au sens de Garfunkel A. (*ibid.*), différenciées et ancrées dans leurs habitus. Le contraste est d'autant plus important en raison de la variété des structures fragmentées dans la wilaya (Arzew, Betioua, Ain Turck, El Kerma, Tlelat, Oran ville etc.). Les logiques sont aussi différenciées en fonction du domaine ; commercial, l'AEP (alimentation en eau potable) et assainissement. Toutefois, une prégnance de la logique commerciale a été constatée lors des entretiens. Elle est confirmée par les deux seules postes de directeurs algériens occupés par d'anciens commerciaux. Nous insistons sur le réservoir de compétence collectif qui conditionne la conduite des personnes dans leurs champs respectifs. D'autant que le changement ne s'est pas focalisé uniquement sur les dispositifs, la socialisation des personnes a été une préoccupation majeure.

Nous verrons que, dans les processus de changement, les acteurs privilégient leur logique. Il s'agit plus particulièrement des directeurs, notamment

expatriés, qui ont tendance à reconduire leurs expériences anciennes, notamment à Agbar, dans les nouvelles situations.

II.2. La signification de la structure : entre vision morphologique et institutionnelle

L'enquête a fait ressortir les trois visions de la structure, morphologique, en termes de principes organisationnels et institutionnelle. Lorsque les chefs de département rendent compte de leurs expériences, ils relatent en premier lieu les phases d'évolution de leurs structures en termes de taille et de nombre d'unités. Ces structures ne restent pas dans leur aspect formel, elles existent dans la représentation des personnes, dans leurs croyances et elles sont mises en scène dans les interactions. Ontologiquement, elles ont une existence sociale. Par conséquent, la dimension formelle des structures est incontournable chez les acteurs dans le terrain. Le modèle adopté, notamment dans l'AEP et la direction commerciale, a été celui d'Agbar. Ceci confirme l'idée de reproduction institutionnelle des modèles répandus dans l'environnement, il s'agit du modèle du secteur de l'eau.

La forme organisationnelle de l'entreprise a évolué. Si le premier palier des directions a maintenu sa forme « U » initiale, un nouveau palier d'exploitation a été créé sous la forme « M » (multidivisions). En effet, durant l'année 2012, cinq zones sont apparues correspondant aux cinq Daïra de la wilaya d'Oran. Elles interviennent dans trois secteurs, commercial, AEP et assainissement. Malgré l'apparent télescopage entre les deux formes, les conséquences sur le plan de changement structurel et la réappropriation des TIC seront plus importants. Le raisonnement morphologique se confirme encore une fois, mais il sera utile ultérieurement lorsque nous dériverons les processus de changement.

La seconde signification de la structure est inhérente aux principes organisationnels qui caractérisent les phases d'évolution de l'entreprise. Elle est constituée par des alternances entre centralisation et décentralisation. Ces arbitrages ont été justifiés par les impératifs de maîtrise de l'implantation de nouveaux systèmes. La nouvelle forme « M » est la conséquence de la pression de l'environnement politico-administratif de l'entreprise qui a exigé un seul interlocuteur pour l'ensemble des activités de l'entreprise, en l'occurrence le gérant de centre. Ce dernier, constitue un système d'action concret avec les responsables de la wilaya d'Oran.

Quant à la signification institutionnelle, elles renvoient aux règles mobilisées dans l'action, qu'elles soient nouvelles ou anciennes. Le management de la qualité a introduit une multitude de nouvelles contraintes dans le domaine commercial et son périmètre (formation, logistique, finance et comptabilité). C'est un processus de structuration d'une grande partie de l'entreprise qui a été mené par le chef de département SMQ. Ce dernier est un acteur clé de changement, une technocrate qui participe à l'implantation des normes de

travail et veille à leur respect. Cependant, les règles ne sont pas toutes créées *ab initio*, notamment en ressources humaines. Le premier DRH a reconduit, parfois avec quelques ajustements, les dispositifs de l'ADE. Ceci s'explique, en grande partie, par le poids de cette dernière dans le CA.

Les normes du management de la qualité et de contrôle de la qualité au niveau des laboratoires, sont issues de la réglementation algérienne qui fixe les conditions relatives aux prestations de l'eau, son mode de facturation ainsi que sa qualité. Ces normes n'ont intégré le structurel de l'entreprise qu'à partir du moment où elles ont été incorporées dans les dispositifs de gestion. Les TIC ont largement facilité cette incorporation. Il s'agit d'un mimétisme normatif mais qui correspond aussi à une logique de légitimation. En effet, les dirigeants espagnols renforcent d'avantage leur légitimité en structurant les activités avec des dispositifs tirés de la réglementation algérienne.

Le caractère structurel des TIC

Le matériel et les applications constituent des ressources de la structuration, à partir du moment où ils sont mis en œuvre dans des pratiques récursives. Le nouveau logiciel commercial, fonctionnant sur réseau à l'échelle de la wilaya, gère l'ensemble du processus client. C'est le même système utilisé par Agabar mais qui incorpore les normes du SMQ issues de la réglementation algérienne. Les agents et les cadres d'exploitation ont internalisé ces nouvelles contraintes sous forme d'objectifs. Les TIC sont un moyen de contrôler la réalisation des ces objectifs car ils produisent à temps réel les performances des agents et des structures. C'est-à-dire qu'ils génèrent une réalité objectivée via des processus contenus dans les systèmes. Cette réalité devient une contrainte puisqu'elle représente un moyen de contrôle au service des responsables. La contrainte est d'autant plus accentuée par la visibilité des chiffres. A titre d'exemple, les problèmes soulevés par les clients, via le centre d'appel, deviennent visibles et accessibles. Les agents d'intervention sont contraints d'agir dans les délais. Dans ce cas, les TIC produisent une réalité contraignante et deviennent un moyen de contrôle par excellence.

Les applications structurent le travail des agents, elles constituent même leur principal environnement de travail. Elles assurent la coordination du travail des agents, dans notamment le domaine commercial et le laboratoire. Elles synchronisent l'intervention des agents dans un processus complet. L'intégration est aussi assurée par les nouveaux systèmes par l'échange systématique d'information, parfois sous forme de flux continus. C'est le cas entre la sectorisation, la télégestion et les gérances qui partagent le même système de contrôle du réseau. D'autres services partagent le SIG. Les nouveaux systèmes n'assurent qu'une partie de l'intégration organisationnelle qui se fait d'une manière systémique. Les rencontres dans

tous les domaines et à différents niveaux, constituent autant d'occasions pour l'intégration organique de l'entreprise.

La manière d'accéder aux systèmes par les acteurs reflète leur niveau de responsabilité. Ceci signifie que ces systèmes comportent une hiérarchie interne.

Finalement, les nouveaux systèmes comportent plus de 50% de la grille Aston relative aux paramètres structurels. Il s'agit du contrôle, la coordination, la standardisation, la répartition de travail le partage du pouvoir et l'intégration. En raison de ces paramètres organisationnels et de la réalité interne réifiée, les TIC sont intrinsèquement structurées. Le simple fait d'implanter des systèmes élaborés constitue une structuration, ne serait ce que par le contenu. Nous passons à la question de transformation structurelle qui suppose l'enactment des TIC par les acteurs.

II.3. Les transformations structurelles

Les processus de changement sont assimilés à des processus de régulation via les TIC. Nous avons souligné que ces dernières sont des dispositifs facilitateurs de contrôle, ils instaurent donc une régulation de contrôle exercée par les responsables et ce, via la réalité réifiée produite et transmise. Un des dirigeants, dont l'expérience a été totalement acquise dans cette entreprise dans ses multiples phases, nous a confié que l'histoire de développement des systèmes, notamment commerciaux, est une histoire de contrôle des activités des agents et de restriction de leur liberté. Malgré le degré de contrainte et de contrôle que supposent ces nouveaux dispositifs, il subsiste néanmoins des espaces de liberté que les responsables ont la latitude de régler dans le cadre des champs d'autonomie parfois importants. Nos observations lors des réunions de coordination dans les centres d'exploitation confirment cette marge de liberté. En effet, des gérants de centres ont opté pour des arrangements organisationnels, à l'insu de leur hiérarchie, en matière de degré d'attribution des prérogatives à leurs agents. Ces arrangements organisationnels ont conféré une réactivité à ces centres qui ont pu améliorer leurs chiffres de performance.

Tout d'abord, le schéma dialectique de l'ontologie des structures met en évidence la dimension incorporée du dispositif institutionnel. Le changement organisationnel est dans ce cas considéré comme la construction de nouveaux acteurs en les dotant de nouvelles capacités d'action.

Les accompagnements de la socialisation sont variés, ils sont plus ou moins programmés. Il s'agit plus particulièrement du coaching des chefs de départements algériens par des binômes étrangers pendant 30 mois. C'est une socialisation *in situ* à travers la pratique. Un deuxième type de coaching a été mené par des formateurs étrangers qui accomplissent des missions ciblées pour doter les responsables algériens d'aptitudes de management. La seconde socialisation a été opérée par les multiples formations sur les

nouvelles applications et les nouvelles technologies. Le département formation a été mis à niveau et soumis à des obligations de résultat en vue d'améliorer la qualité de la formation. Enfin, le changement axé sur les personnes a été ciblé sur la réappropriation des nouvelles normes du SMQ contenues dans les applications. Les technocrates ont employé parfois des moyens coercitifs pour que les agents respectent les nouvelles directives qui se substituent à leurs anciennes pratiques singulières.

Ensuite, le caractère contraignant ne s'explique pas uniquement par la dimension intrinsèque aux nouveaux systèmes, du simple fait qu'ils comportent une réalité organisationnelle. Les performances sont socialement sanctionnées à travers le système de concurrence instauré avec la création des cinq centres. Ces derniers sont mensuellement classés à partir des résultats réalisés et obtenus instantanément par les TIC. Une hiérarchisation est opérée en fonction de la réussite des gérants des centres à réaliser leurs objectifs. Ce système a été favorisé par la nouvelle organisation en « M » qui suscite la concurrence enclenchée par les sanctions sociales. C'est-à-dire que les chiffres produits par les nouvelles applications peuvent perdre leur influence s'ils ne sont pas soutenus par une pression exercée par la régulation de contrôle. La nouvelle forme intervient comme habilitante de nouveaux comportements.

Enfin, le dernier aspect du changement concerne l'interaction entre les TIC et les acteurs. L'exemple le plus significatif est celui du SGP (système de gestion des performances). C'est un système d'évaluation des performances en line dans lequel participe le candidat, son chef hiérarchique et un superviseur chez Agbar. Les résultats sont croisés et discutés en face à face entre l'agent qui a participé à sa propre évaluation et son chef. Les résultats de l'ensemble des candidats sont présentés dans une matrice. Les perspectives d'évolution et de formation sont offertes par cette application. Des promotions ont été décidées à partir de ces résultats. Ceci a transformé les règles de mobilité du personnel qui obéissaient aux critères du diplôme et de l'ancienneté. La règle du diplôme a été finalement remise en cause pour accorder des postes de cadres à des acteurs dotés d'un potentiel, nonobstant leur niveau d'instruction. Ce système a transformé les règles de choix des formations qui découle d'un besoin exprimé par le candidat et rendu visible par les conclusions de l'expérience. De nouveaux comportements ont été mis en place, notamment la confrontation directe entre les agents et leurs chefs.

Conclusion

Le simple fait d'introduire les Tic constitue un changement d'autant qu'ils comportent une réalité interne réifiée. Cette réalité interne, des TIC structuré intrinsèquement, a des effets structurants sur l'activité des utilisateurs. Ceci a été mis en évidence par les paramètres de la grille Aston qui caractérisent les

nouveaux systèmes. La réalité interne des systèmes participent à façonner la réalité de l'organisation par les contraintes. Ces contraintes sont internalisées dans l'habitus des acteurs via des programmes de formation, le coaching et les opérations d'audit. Cependant, dans le domaine commercial qui constitue le chantier de structuration le plus important, les normes n'ont pas été utilisées dans le sens de la logique client. Elles sont devenues un moyen de stratification sociale, remplissant une fonction non agentice. Cette réalité des chiffres générée par les TIC et les usages dont elle fait l'objet a été facilitée par la nouvelle forme en « M ». Nous sommes au cœur du dualisme de Giddens, les systèmes qui génèrent une réalité objectivée et internalisée chez les acteurs mais qui fait l'objet de pratiques qui leur donnent une toute autre signification. La réalité de la structure, comme un ensemble de règles contraignantes, se définit dans un dualisme entre la partie objectivée et sa contrepartie subjective et des pratiques récursives. En plus, des transformations institutionnelles s'opèrent du fait de l'enactment des systèmes par les acteurs. Il s'agit plus particulièrement du SGP en ressources humaines. Des règles institutionnelles inertes ont fini par changer, notamment en matière de promotion.

Le changement organisationnel se conçoit dans une multitude de transformation :

- Dans sa dimension objectivée intrinsèque au système ;
- Dans sa dimension internalisée dans l'habitus ;
- Dans les accomplissements des acteurs ;
- Dans les règles institutionnelles.

Les règles mises en place lors de la création de l'entreprise correspondent à une logique de mimétisme. Les responsables ont reconduit les dispositifs existant dans leurs entités d'origine. Même les systèmes implantés sont un mimétisme des dispositifs existants chez l'opérateur Agbar. Ils permettent une maîtrise du processus et du réseau. Ils opèrent donc dans une logique de rationalité, l'amélioration du rendement technico-économique. Mais arrivé au seuil des 50%, ce paramètre ne progresse plus. Ce qui fait des nouveaux systèmes des dispositifs de légitimation de la position des expatriés à la SEOR.

Bibliographie

- Barley S. R., (1986). Technology as an Occasion for Structuring ; Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, N° 31, P. 78-10.
- Bouchikhi A. (1990), Structuration des organisations, concepts constructivistes et étude de cas, Edition Economica.
- Chandler A. Jr (1988), La main visible des managers, Economica.
- Chandler A. Jr (1989), Stratégies Structures de l'entreprise, les éditions d'organisation.
- Crozier M. (1963), Le phénomène bureaucratique, édition du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, édition le Seuil.
- M. De Fornel et C. Lemieux et *al.* (2007), naturalisme versus constructivisme, édition de l'école des hautes études en sciences sociales.
- De Vaujany F.-X., Technologie perturbatrice, technologie neutre et technologie régénérante : construction et approfondissement de trois archétypes technologiques. 5th AIM Conference, 2000 Université de Montpellier II
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160.
- Doty D. H., Glick W. H. et Huber G. P. (1993), FIT, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories, *Academy of Management Journal*, Vol. 36. No. 6, P.1196-1250.
- Durkheim E. (1988), Les règles de la méthode sociologiques, édition Flammarion.
- Friedberg E. (1988), L'analyse sociologique des organisations, édition GREP.
- Friedberg E. (1992), Les quatre dimensions de l'action organisée, *revue française de sociologie*, vol. 38, p. 531-557.
- Friedberg E. (1993), Le pouvoir et la règle « Dynamiques de l'action organisée », éditions du Seuil, Paris.
- Garfinkel H. (2007), Recherches en ethnométhodologie, PUF, Paris.
- Giddens A. (1987), La constitution de la société, édition Presse universitaire de France, Paris.

- Giddens A. (1993), *News rules of sociological method*, Hutchinson, London.
- Granovetter M. (1985), *Economis and social structure : The problem of embeddedness*, *American journal of sociology*, n° 91, p. 481-510.
- Hannan, M. T. et Freeman J., "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, N°. 5, 1977, pp.929-964.
- Merton R. K. (1997), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Arman Colin.
- Meyer, J. W. et Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N°. 2, pp. 340-363.
- Mintzberg H. (1978), *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation.
- Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation.
- Mintzberg H. (2004), *Le pouvoir dans les organisations*, Les édition d'Organisation.
- Orlikowski, W. J., "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, Vol. 3, N°. 3, 1992, pp. 398-427.
- Perrow C. (1967), "A framework of comparative analysis of organizations", *American Sociological Review*, vol. 32, p. 194-208.
- Pugh D.S., Hickson D. J., Hinings C. R. et Turner C., (1968), "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13, pp.65-105
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, édition Arman Colin.
- Reynaud, J.-D. (1988), *la régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, *revue française de sociologie*, n°1.
- Schutz A. (1987), *Le chercheur au quotidien*, édition Klincksieck.
- Searle J. R. (1998), *La construction de la réalité sociale*, édition Gallimard.
- Weick K. E. (1967), *The social psychology of organizing*, reading, mass., Addison-Wesley, p. 63-71.
- Weick K. E. (1995), *Sensmaking in organizations*, Sages Publications, Londres.

Weick, K. E. (1990), "Technology as equivoque: sensmaking in new technologies", in P. S. Goodman, "Technology and Organizations", Eds. J.-B. Inc., San Francisco & Oxford, pp. 1-39.

Woodward J. (1965), Industrial organization : Theory and practice, Oxford University Press.