

Intranet RH : outil de contrôle des pratiques de gestion des ressources humaines de l'encadrement intermédiaire ?

Karim MESSEGHEM*

Françoise PIERSON

Université de Franche-Comté

Classification JEL : M120, L200, O320

Correspondance :

Karim Messeghem

7b, rue du Polygone

25000 Besançon

Email : karim.messeghem@univ-fcomte.fr

Résumé : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) se sont développées, en particulier les intranets RH. L'objet de cet article est de répondre à la question suivante : un intranet peut-il être un outil de contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire ? Nous montrerons que la théorie de la structuration constitue un cadre théorique pertinent. Cette recherche se base sur une étude de cas. Il s'agit d'une entreprise industrielle engagée dans la mise en place d'un intranet RH.

Mots clés : TIC – GRH – structuration – encadrement intermédiaire – contrôle.

Abstract : Communications and information technologies (ICT) have developed strongly. Among these are human resource (HR) intranets. The aim of the present article is to answer the following question : can the intranet be a tool for controlling middle managers' HRM practices? We will show that structuring theory constitutes a relevant theoretical framework. This research is based on a case study. The firm examined is an industrial company committed to the implementation of a HR intranet.

Key words : ICT – HRM – structuring theory – middle management – control.

* Les auteurs sont maîtres de conférences à l'Université de Franche-Comté et membres du Curege. Ils tiennent à remercier les évaluateurs pour leurs commentaires ainsi qu'Ariel Mendez.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent un fort développement. Ainsi en 2002, 90 % des entreprises de plus de 500 salariés disposaient d'un intranet (Briant et Heitzmann, 2003). Ces outils sont susceptibles d'entraîner des bouleversements organisationnels et managériaux (Brousseau et Rallet, 1999 ; Kalika, 2000, 2002). Plus précisément, les intranets contribuent au déploiement de la fonction RH dans l'entreprise, en particulier au niveau de l'encadrement intermédiaire. Ils peuvent proposer toute une série d'informations et d'outils pour gérer les ressources humaines (grille d'évaluation, guide d'entretien de recrutement, etc.).

Cet éclatement de la fonction RH marque un renforcement du rôle de l'encadrement intermédiaire dans ce domaine. Celui-ci peut être défini comme « *la large bande intermédiaire située entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau* » (Livian, 1996, p. 9). Cette définition rejoint celle de la ligne hiérarchique proposée par Mintzberg (1982, p. 43) et semble largement partagée dans la littérature anglo-saxonne (Dopson et al., 1992 ; Pinsonneault et Kramer, 1993). Certains auteurs ont souligné le développement du rôle joué par l'encadrement intermédiaire en matière de déploiement de la stratégie et de création des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997) ou de GRH (Letondal, 1998 ; Hales, 1986 et 1999). D'autres considèrent plutôt que les évolutions organisationnelles dont ces rôles sont issus conduisent à une perte de leur aura par les cadres qui apparaissaient pourtant dans les années 60 comme des acteurs du progrès (Boltanski et Chiapello, 1999) ou comme une nouvelle forme de domination (Courpasson, 2000). Ainsi, si la réalité de l'autonomie de ces acteurs au sein des organisations fait débat, on assisterait néanmoins à l'apparition de nouveaux modèles d'autorité (Périlleux, 2001) et de contrôle. Afin d'éviter une trop grande hétérogénéité des pratiques de GRH au sein de l'organisation, il est en effet nécessaire de réaliser un contrôle de celles mises en œuvre par l'encadrement intermédiaire. Le contrôle peut être défini comme un processus destiné à influencer les membres de l'organisation pour mettre en place les stratégies de l'entreprise (Anthony, 1988).

L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire dans le domaine de la GRH et la nécessité d'un contrôle accompagnant celui-ci mettent au premier plan la dimension dialectique des structures et en particulier leur caractère contraignant et habilitant (Giddens, 1987). Il s'agit de considérer que les acteurs sont influencés par la technologie mais par-

ticipient aussi à sa transformation. Ainsi, le caractère dialectique de la structure et de la technologie peut être appréhendé à l'aide de la théorie de la structuration qui permet de définir la technologie comme le produit et le médium de l'action humaine. Giddens a en effet montré qu'il existait une influence mutuelle entre les actions humaines et les caractéristiques structurelles de l'organisation auxquelles la technologie participe.

L'objet de cet article est de s'interroger sur la capacité de l'intranet à contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. Le caractère exploratoire de cette recherche nous conduira à articuler le modèle de Giddens avec d'autres conceptions du contrôle.

Nous montrerons tout d'abord que la théorie de la structuration est une approche adaptée. Une étude de cas nous permettra ensuite d'apprécier dans quelle mesure l'intranet RH peut être un outil de contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. Enfin, nous discuterons les résultats obtenus à l'occasion de l'étude de cas.

1. Contribution de la théorie de la structuration à l'étude du lien technologie / organisation

Afin d'étudier le phénomène du contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire par l'intranet, il convient de s'interroger sur la nature de la relation entre cette technologie et les acteurs concernés. Pour ce faire, la théorie de la structuration constitue une base théorique pertinente (1.1). À partir d'une approche structurationniste, nous pourrions alors proposer un cadre d'analyse du contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire par l'intranet (1.2).

1.1. Le choix de la théorie de la structuration

La théorie de la structuration correspond à une conception dite émergente de l'étude du lien entre technologie et organisation (1.1.1.) et offre un cadre d'analyse se distinguant d'autres approches (1.1.2.).

1.1.1. L'analyse de la relation technologie/organisation : pour une approche émergente

Markus et Robey (1988) évoquent trois conceptions principales quant aux relations entre technologies et organisation. Selon l'approche

basée sur l'impératif technologique, les technologies introduisent des changements déterminés et prévisibles. Elles sont considérées comme des forces exogènes qui déterminent ou contraignent fortement le comportement des individus et des organisations. À l'inverse, le courant de l'impératif organisationnel soutient que les nouvelles technologies sont dépendantes du contexte organisationnel qui induit les effets de la technologie. Les choix que peuvent faire les acteurs sont illimités ainsi que le contrôle des conséquences de ces choix. Une troisième conception considère que la technologie et l'organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle : l'approche émergente.

Comme l'affirment Pateyron et Salmon (1996), il semble difficile de dissocier les technologies des ensembles humains organisés. Les TIC ne déterminent donc pas mais participent à l'émergence d'un modèle organisationnel adapté à leur contexte. Certains auteurs ont montré que l'intranet pèse sur des processus en cours et renforce les tendances organisationnelles en développement. Mais ce ne sont pas seulement les caractéristiques techniques de l'intranet qui sont intégrées progressivement dans un ensemble d'évolutions organisationnelles mais également les représentations qui lui sont associées. « *Une nouvelle technologie telle que l'intranet s'inscrit donc dans l'histoire d'une firme particulière, elle l'influence et est influencée par cette dernière selon un processus qui 'émerge' progressivement et n'est pas totalement prévisible ex ante* » (Vaast, 2000, p. 163).

Tandis que l'impératif technologique nous semble plutôt décrire un fonctionnement idéal des organisations intégrant des technologies nouvelles et en particulier des TIC, l'impératif organisationnel considère l'acteur comme « tout puissant » face à une technologie totalement malléable et incapable d'exercer une quelconque contrainte sur les actions et décisions humaines. Il nous semble plutôt qu'il convient d'étudier l'interaction mutuelle entre la technologie et les acteurs. L'approche émergente révèle le caractère à la fois contraignant et habilitant de la technologie.

La théorie de la structuration permet d'analyser une telle interaction puisqu'elle accorde autant d'importance aux acteurs qu'à la structure et contribue ainsi à l'approche émergente. Néanmoins, dans quelle mesure est-il souhaitable de retenir la théorie de la structuration comme cadre d'analyse plutôt que d'autres théories des organisations contribuant elles-aussi à une approche émergente ?

1.1.2. L'apport de la théorie de la structuration

L'étude de l'influence éventuelle de la technologie sur les acteurs suppose que l'on s'interroge sur la capacité d'une structure sociale à contraindre les individus la composant. Pour Simmel (1981), l'étude des déterminations individuelles et collectives fonde en droit la problématique sociologique. Giddens a cherché à combiner les structures sociales et l'action. D'autres auteurs proposent également une telle combinaison, mais il semble que le modèle proposé par Giddens constitue un réel apport.

Selon Giddens, il existe une influence mutuelle entre les actions humaines et les caractéristiques structurelles de l'organisation. Le structurel est un « *ensemble de règles et de ressources organisées de façon récursive* » (Giddens, 1987, p. 74). Hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination, il n'est pas extérieur aux agents et laisse des traces mnésiques. Il est actualisé dans les pratiques sociales. C'est en ce sens que « *le moment de la production de l'action est aussi un moment de reproduction, dans des contextes d'actualisation quotidienne de la vie sociale, même lors des bouleversements les plus violents ou des formes les plus radicales de changement social* » (Giddens, 1987, p. 75-76). Ainsi, le structurel est toujours à la fois contraignant et habilitant puisque les acteurs sont compétents. Les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques. Le caractère récursif de la vie sociale est dû au caractère répétitif des activités qui sont entreprises jour après jour. La récursivité signifie que les propriétés structurées de l'activité sociale sont constamment recrées à partir des ressources qui sont constitutives de ces propriétés, du fait de la dualité du structurel.

L'analyse socio-technique (Trist et Bamforth, 1951 ; Emery et Trist, 1980) permet de prendre en compte l'influence réciproque de l'organisation sociale et de l'organisation technique. La technologie définit un cadre, mais une marge de choix demeure. Cette dernière a des conséquences sociales et psychologiques qui sont indépendantes de la technologie. L'analyse socio-technique semble convenir tout particulièrement à l'analyse d'interactions directes entre acteurs. Or, nous souhaitons centrer notre analyse sur le contrôle exercé par la Direction Générale sur les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire par l'intermédiaire de l'intranet. Ces interactions sont donc indirectes. En outre, l'espace-temps occupe une place fondamentale dans la théorie de

Giddens. Il affirme ainsi que le problème fondamental de la théorie sociale « *est d'expliquer comment l'extension des relations sociales à travers le temps et l'espace transcende les limitations de la présence individuelle* » (p. 84). Pour Giddens, les relations de personnes ou de collectivités avec d'autres qui sont physiquement absentes mettent en jeu des mécanismes sociaux différents de ceux qui caractérisent les contextes de co-présence. De plus, comme le montre Orlikowski (1992, p. 400), cette approche qui s'inscrit dans l'impératif organisationnel tend à surestimer le rôle des acteurs.

Certaines approches permettent également d'étudier l'interaction entre l'individuel et le collectif dans un cadre organisationnel. C'est le cas en particulier de l'analyse stratégique des organisations proposée par Crozier et Friedberg (1977) ou encore de Reynaud (1988). Les premiers considèrent que l'organisation n'est pas un phénomène naturel mais un construit social. Il n'existe pas de dynamique spontanée conduisant les hommes à s'unir et à s'organiser, ni même de déterminations extérieures pesant sur l'action des hommes. L'action organisée est le résultat d'interactions entre acteurs rationnels cherchant à défendre ou à étendre leur marge de liberté. Néanmoins, la coopération entre acteurs est nécessaire afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Celle-ci aboutit à des construits d'action collective (ou systèmes d'action concrets) qui structurent le champ de l'action et qui permettent de traiter les problèmes au quotidien. L'organisation est un lieu de jeux structurés qui conditionnent les stratégies des acteurs mais sont en retour conditionnées par elles. Quant à la théorie de la régulation mise en avant par Reynaud (1988), elle postule qu'il existe deux types de régulation au sein d'une organisation : la régulation de contrôle et la régulation autonome. La première correspond aux règles qui descendent du sommet de l'organisation vers la base, et la seconde à celles produites par les groupes d'exécutants. Reynaud considère que la régulation de contrôle est présente chaque fois qu'un individu ou un groupe a la capacité d'intervenir dans le fonctionnement, l'activité ou l'organisation d'un autre groupe.

L'analyse stratégique ainsi que Reynaud sont pertinents pour comprendre les phénomènes organisationnels d'émergence ainsi que les tentatives de contrôle de certains acteurs par d'autres. Mais ces deux approches font du pouvoir l'élément central du fonctionnement organisationnel. Giddens accorde lui aussi une grande importance au pouvoir qui représente une capacité de « *créer une différence dans un procès*

concret, dans le cours des événements » (Giddens, 1987, p. 63). Le pouvoir s'exprime à travers deux types de ressources qui sont à l'origine de structures de domination et que les acteurs peuvent changer. Les ressources d'allocation font référence aux capacités transformatrices qui permettent de contrôler des phénomènes matériels. Les ressources d'autorité ont trait aux capacités transformatrices qui permettent de contrôler les acteurs. Mais pour Giddens, le structurel comprend trois dimensions : à côté de la domination (qui a trait au pouvoir), Giddens ajoute la signification et la légitimation. La signification puise sa source dans des schèmes d'interprétation qui sont acquis, renforcés ou transformés à l'occasion de l'interaction. Il s'agit des modes de représentation et de classification qui sont inhérents au réservoir de connaissances des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leurs communications. Quant à la légitimation, elle dépend des normes que l'on retrouve dans les rituels ou dans la tradition. Elles permettent de sanctionner les comportements et sont elles-mêmes issues de la sanction. Ainsi, le pouvoir joue un rôle important dans le modèle proposé par Giddens, mais d'autres caractéristiques propres à la structure telles que les normes et les représentations des acteurs sont tout aussi fondamentales.

Plusieurs auteurs mobilisent la théorie de la structuration pour étudier le lien entre structure et technologie (Barley, 1986 ; De Sanctis et Pool, 1992, 1994 ; Orlikowski et Robey, 1991 ; Orlikowski, 1992, 2000, 2002 ; Groleau, 2000). Ces travaux montrent que la technologie peut être considérée comme un objet social (Barley, 1986), comme un artefact matériel (De Sanctis et Poole, 1992, 1994) ou comme les deux à la fois (Orlikowski, 1992, 2000). La technologie est physiquement construite par les acteurs travaillant dans un contexte social donné et socialement construite par les acteurs au travers des différentes significations qu'ils lui attribuent et des différentes caractéristiques qu'ils utilisent et sur lesquelles ils insistent¹. Une fois développée, la technologie est réifiée et institutionnalisée. Elle est désormais une caractéristique objective et structurelle de l'organisation. Par ailleurs, la technologie est, de façon continue, physiquement et socialement construite.

¹ Cette thèse rejoint celle défendue par des travaux qui s'inscrivent dans la sociologie des techniques, en particulier ceux d'Akrich (1993). Cet auteur met l'accent sur le rôle joué par les usagers dans le processus d'innovation et dans la conception même des objets techniques.

Certaines actions humaines sont affectées par la technologie, d'autres l'affectent. En utilisant la technologie, les utilisateurs la manipulent, l'interprètent et se l'approprient.

Ces travaux s'intéressent aux utilisateurs et à l'utilisation de la technologie mais ne traitent pas de façon spécifique des relations entre direction et encadrement intermédiaire. Ils sont plutôt orientés vers l'usage de la technologie alors que notre problématique est centrée sur le contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. De plus, ces travaux n'accordent pas une grande place à l'étude du contrôle et, à ce titre, négligent l'apport de Giddens dans ce domaine. Pour étudier la capacité de la direction à contrôler, par la technologie, les comportements des acteurs, en particulier de l'encadrement intermédiaire, nous nous baserons sur les travaux originels de Giddens.

1.2. Intranet et contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire

Après avoir présenté la conception du contrôle chez Giddens, nous proposerons un cadre d'analyse permettant d'étudier dans quelle mesure l'intranet peut être un outil de contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire.

1.2.1. Le contrôle chez Giddens

La prise en compte de la dialectique autonomie/contrôle trouve ses origines notamment dans la contribution de Lawrence et Lorsch (1967) à l'étude du couple ago-antagoniste différenciation-intégration. La diffusion de pratiques de GRH auprès de l'encadrement intermédiaire répond à un besoin de différenciation et conduit à un renforcement de l'autonomie. Le risque est que l'accroissement de l'autonomie s'accompagne d'une multiplication de pratiques qui pourraient ne plus être en phase avec les objectifs de l'entreprise ni être perçues de la part des subordonnés comme une source d'iniquité. Pour éviter un éclatement organisationnel, la direction se doit de renforcer la coordination. Certains mécanismes mobilisés peuvent être assimilés à des mécanismes de contrôle².

² La coordination peut être appréhendée en termes de contrôle. D'ailleurs, selon Mintzberg, pour ce qui est des mécanismes de coordination, « *il s'agit autant de communication et de contrôle que de coordination* » (1982, p. 19).

Le principe de dualité du structurel défendu par Giddens accorde une place importante aux actions des agents. L'analyse que Giddens fait du contrôle montre la capacité de ceux-ci à participer activement au processus récursif. Giddens propose une étude du contrôle au niveau de l'acteur et à celui des interactions entre acteurs.

Pour Giddens (1987), une personne est un agent qui se donne des buts et qui a des raisons de faire ce qu'il fait. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un volontarisme d'inspiration herméneutique. L'action humaine a un caractère contextuel. Il s'agit d'un flot continu de conduites. L'action est un composé d'intentions, de raisons et de motifs qui ne sont pas séparés les uns des autres. C'est dans le contrôle continu de l'action que la réflexivité prend place. Elle est exercée par chaque acteur qui, en retour, attend des autres qu'ils exercent un contrôle semblable. Le contrôle réflexif est intrinsèque à la compétence des agents qui correspond à ce que les acteurs connaissent ou croient de façon tacite ou discursive sur les circonstances de leurs actions ou celles des autres. Il suppose aussi que les agents contrôlent de façon routinière les dimensions sociales des contextes dans lesquels ils agissent. L'aspect répétitif des activités entreprises jour après jour est à la base de la nature récursive de la vie sociale. La routine est souvent présente dans la conscience pratique. « *Elle s'insère comme un coin entre le contenu potentiellement explosif de l'inconscient et le contrôle réflexif de l'action qu'exercent les agents* » (Giddens, 1987, p. 33).

Selon Giddens, il existe une dialectique du contrôle qui se traduit par un caractère réciproque de la dimension distributive du pouvoir. Celle-ci prend place dans les interactions à l'occasion desquelles « *les moins puissants organisent et utilisent leurs ressources de manière à exercer un contrôle sur les plus puissants* » (p. 441). Le contrôle n'est donc pas à sens unique.

Par ailleurs, l'analyse du pouvoir chez Giddens montre que pour étendre sa domination, un acteur ou un groupe d'acteurs doit pouvoir entreposer des ressources. Cela nécessite la rétention et le contrôle de l'information ou de la connaissance grâce auxquels les relations sociales se perpétuent. Ainsi, le savoir commun est mis en jeu dans les rencontres et n'est d'ailleurs pas directement accessible à la conscience des acteurs. Le pouvoir suppose l'entreposage de ressources et nécessite la rétention et le contrôle de l'information ou de la connaissance. Cet entreposage suppose des médias permettant de représenter

l'information mais aussi des modes de rappel et de diffusion de celle-ci. La technologie n'est donc pas absente de la pensée de Giddens.

Nous proposons dès lors d'analyser la capacité de l'intranet en tant que mode d'entreposage, de rappel et de diffusion de l'information à contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. Pour ce faire, la présentation de notre cadre d'analyse est indispensable.

1.2.2. Proposition d'un cadre d'analyse

Il s'agit ainsi d'analyser la capacité de la direction générale à contrôler indirectement (c'est-à-dire sans co-présence) les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. Du fait du caractère flexible de la technologie, l'encadrement intermédiaire pourra éventuellement avoir un impact sur l'outil lui-même et sur les objectifs poursuivis par la direction générale (figure 1). Selon Giddens, les techniques disponibles pour reproduire l'information influent sur les possibilités de sa diffusion et « *la nature du médium d'information a une influence directe sur la nature des relations sociales qu'il contribue à organiser* » (Giddens, 1987, p. 323-324).

Figure 1 – *Contrôle indirect de l'encadrement intermédiaire par l'intranet RH*



Certains auteurs ont montré que l'intranet permet d'encadrer les comportements dans le travail mais peut, en même temps, déclencher certaines résistances de la part des acteurs. Vaast (2000) souligne par exemple que l'intranet est un soutien à la coordination des tâches pour la réalisation de projets. Cela rend plus facile l'adaptation des équipes de réalisation aux choix des équipes de conception. Pourtant, selon ce même auteur, certains acteurs ont une capacité de résistance en refusant d'utiliser l'outil et en dénigrant systématiquement son contenu. Ces stratégies d'acteur conduisent à s'intéresser au contexte organisationnel. Il a trait au fonctionnement de l'organisation d'un point de vue structurel, culturel et humain (Riley, 1983). Vaast (2000) soutient que

ce ne sont pas seulement les caractéristiques techniques de l'intranet qui sont intégrées dans le fonctionnement et l'évolution d'une organisation, mais également les représentations qui lui sont associées. Pour Orlikowski (2000), l'utilisation par les acteurs de la technologie résulte d'une interprétation de leur part de l'outil. Cela dépend de ses caractéristiques mais aussi des caractéristiques des acteurs et de celles du contexte au sein duquel cette interprétation prend place. Le résultat de l'interaction entre acteurs et technologie est une institutionnalisation de l'outil.

Selon Giddens (1987), le structurel comprend trois dimensions : la domination, la signification et la légitimation. « *Dans la reproduction des systèmes d'interaction, les acteurs utilisent des modalités du processus de structuration* » (Giddens, 1987, p. 78) : les normes, les schèmes d'interprétation et les facilités. Ces modalités nous ont servi à construire une grille d'analyse pour déterminer dans quelle mesure un intranet RH permet à la Direction Générale d'une entreprise d'étendre sa domination et de contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire :

- Les normes peuvent avoir un caractère culturel ou relever des conduites à tenir. L'outil contribue-t-il à la reproduction des valeurs existantes dans l'organisation ? Incite-t-il les agents à coopérer ? Est-il un référent susceptible de légitimer une sanction ?

- Les schèmes d'interprétation correspondent aux représentations de la direction et de l'encadrement intermédiaire, de l'intranet RH. Quels sont les objectifs de l'outil ? Quelle influence l'intranet a-t-il sur les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire ? L'outil est-il perçu comme un renforcement du contrôle ?

- Les facilités font référence notamment aux caractéristiques de l'intranet en tant qu'artefact. Quel type d'intranet a été privilégié ? Quelles en sont les principales fonctionnalités ? Quels sont les acteurs qui participent à sa conception, à sa diffusion et à son évolution ?

Nous proposons de mettre en œuvre cette grille d'analyse dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise engagée dans la mise en place d'un intranet RH.

2. Le cas Turbinelec

Cette partie est destinée à présenter notre positionnement épistémologique et méthodologique. Nous avons retenu une approche qualitative fondée sur une étude de cas en nous appuyant sur le modèle de Giddens. Après avoir présenté le cadre épistémologique et méthodologique (2.1) nous analyserons dans quelle mesure l'intranet constitue un outil de contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire (2.2).

2.1. Présentation du cadre épistémologique et méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif (Burrell et Morgan, 1979 ; Girod-Séville et Perret, 1999). Ce positionnement s'oppose au réalisme d'un point de vue ontologique et au positivisme d'un point de vue épistémologique. Dans ce type d'approche, *« l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension (Verstehen) de cette réalité sociale. [...] L'objet n'implique donc pas d'interroger des faits pour en découvrir la structure sous-jacente, mais d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participants à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres »* (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, p. 42). Comme le soulignent Allard-Poesi et Maréchal (1999), la construction de l'objet passe par une immersion dans le phénomène mais ne suppose en aucun cas une observation participante. Dès lors, l'étude de cas constitue une forme d'immersion permettant d'accéder à la conscience pratique et discursive des acteurs. Il s'agit de comprendre le contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire à partir de la perception que les individus en ont. Selon Weber (1992), le comportement humain manifeste *« des enchaînements et des régularités dont le développement se laisse interpréter de façon compréhensible »* (p. 304). Giddens (1987) se propose de concilier objectivisme et subjectivisme. Le point de départ de la théorie de la structuration est herméneutique *« dans la mesure où elle admet que la description des activités humaines exige de bien connaître les formes de vie dont ces activités sont l'expression »* (p. 51).

Nous avons mené une étude empirique auprès d'une entreprise industrielle, Turbinelec. La Direction des Ressources Humaines nous a

chargés de conduire un diagnostic organisationnel sur l'utilisation de son intranet RH par l'encadrement intermédiaire. Nous ne postulons pas la neutralité du chercheur (Avenier, 1989 ; Wacheux, 1996). Notre présence dans l'entreprise et les restitutions ont sans doute influencé les représentations des acteurs. Notre démarche se distingue en revanche de la recherche-action et de la recherche intervention dans la mesure où nous n'avons pas cherché à initier le changement ou à proposer une vision alternative de l'organisation (David, 2000 ; Hlady-Rispal, 2000). L'étude de cas se révèle particulièrement adaptée dans la mesure où il s'agit d'analyser un processus organisationnel (Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2002).

La collecte de l'information a été réalisée à partir d'entretiens et d'observations préparées (Grawitz, 1990) systématiques et non systématiques, sur une période de dix-huit mois, à l'occasion de laquelle nous nous sommes rendus à plusieurs reprises dans l'entreprise et avons pu y mener des entretiens³, des observations des comportements et la récolte de sources documentaires.

Tout d'abord, nous avons réalisé une dizaine d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure trente. Ils ont été conduits auprès de deux types d'acteurs : six membres de la DRH et sept *managers*. Les premiers contribuent à la conception et à la transformation de la technologie tandis que les seconds sont les utilisateurs. Ces entretiens enregistrés et retranscrits ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1996). Nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse destinée à repérer les modalités du processus de structuration. Le recours aux entretiens se justifie dans la mesure où l'approche structurationaliste considère que les acteurs sont compétents au sens de l'agir réflexif. Ils sont capables de construire des représentations de leur environnement d'action. Les acteurs interrogés sont les concepteurs et les utilisateurs de l'intranet. Nous avons pu compléter cette observation indirecte à travers le suivi de deux stagiaires de troisième cycle qui ont travaillé sur le développement de l'intranet RH. Enfin, nous avons également participé à une réunion de présentation de l'outil auprès de *managers*.

³ Trois vagues d'entretiens ont été menées, l'une en début de projet (auprès de membres de la DRH), l'autre au moment du lancement de l'intranet RH (auprès de DRH et de *managers*) et, enfin, six mois après le lancement de l'outil. Les suivis de stage ont été l'occasion également de rencontres informelles.

Ensuite, nous avons accordé une grande place à l'observation directe des comportements en concentrant notre attention sur les actions, réactions et échanges. Plusieurs visites dans cette entreprise qui avaient pour but premier la réalisation des entretiens ainsi que la collecte de documents nous ont permis de réaliser des observations des comportements (Yin, 1990) conduisant à une prise de notes et à la récolte de données plus informelles relatives aux comportements et aux interactions. Nous avons ainsi réalisé, à cette occasion, une observation non systématique mais qui nous a permis d'obtenir des informations précieuses.

Enfin, nous avons complété cette collecte d'informations par une analyse documentaire : journaux d'entreprise, bilans sociaux, règlement intérieur, etc. Afin de connaître la technologie observée, nous avons participé à une réunion de présentation de l'outil auprès de *managers*. Au cours des entretiens menés avec les *managers*, nous leur avons demandé de nous présenter en situation les principaux outils mis en œuvre. Ces analyses nous ont également permis de saisir la compétence pratique des acteurs.

L'ensemble de ces éléments nous a permis d'apprécier dans quelle mesure l'intranet permet de contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire.

2.2. Étude du contrôle des pratiques de GRH

L'entreprise Turbinelec, filiale d'un groupe industriel français, a été cédée en 1999 au groupe américain Americanelec. Ce conglomérat centenaire détient un large portefeuille d'activités. Cette hétérogénéité n'a pourtant jamais constitué un obstacle au développement d'une culture d'entreprise partagée entre les différentes filiales grâce en partie à l'impulsion de son dirigeant charismatique. Americanelec a ainsi toujours accordé une place importante à la diffusion d'une culture commune en son sein⁴. Les caractéristiques de celle-ci sont nettement marquées par l'utilisation de la langue anglo-saxonne, la référence à l'histoire du groupe et à son dirigeant dont les origines sont américaines.

⁴ Les valeurs affichées de cette entreprise sont : « *Passion du client, méritocratie, croissance, orientation globale, oser, rapidité, excellence* ».

Le développement des TIC constitue une priorité pour le groupe Americanelec. La volonté de son dirigeant charismatique a été de favoriser le développement de l'*e-management* au sein de l'ensemble des filiales du conglomérat. Un vaste projet de digitalisation a été lancé à la fin des années 1990. Chez Turbinelec, cela se traduit notamment par la mise en place d'un intranet RH.

La création de l'intranet RH est réalisée par la Direction des Ressources Humaines qui est forte d'une trentaine de personnes. Les principaux outils RH proposés ont été conçus aux États-Unis. Ils sont ensuite adaptés au contexte local par les membres de la fonction RH pour tenir compte par exemple des exigences légales.

Depuis le rachat, l'encadrement exerce un rôle plus important en matière de GRH, en particulier dans les domaines de l'évaluation et de la formation. On assiste ainsi à un déploiement de la fonction RH. Jusqu'à présent, la GRH était plutôt traditionnelle et fortement centralisée. Cette décentralisation s'accompagne de la mise à disposition de certains outils via l'intranet. En effet, Turbinelec a développé un intranet généraliste avec un portail RH qui comprend neuf rubriques (organisation de la Direction des Ressources Humaines, intégration, carrière, temps de travail, formation, recrutement, administration du personnel, informations et *Toolkit RH manager*). La partie *Toolkit manager* propose aux *managers* des outils ainsi que des processus nécessaires pour la GRH. Ils concernent la formation, la promotion, le recrutement, l'intégration et la discipline. L'intranet RH a aussi été conçu pour faciliter la diffusion des meilleures pratiques de GRH au sein du groupe. L'étude empirique montre que cette technologie est devenue indispensable aux *managers* dans leurs pratiques de GRH.

L'intranet RH est apparu comme un puissant média pour véhiculer les normes du groupe. Une analyse de cet intranet RH nous a permis de constater la présence sur le site d'informations et de slogans porteurs de la culture de l'entreprise. Par exemple, l'utilisation d'un langage basé sur des sigles ou sur certaines expressions anglo-saxonnes sur le site intranet français traduit une volonté de diffusion de normes. Si un tel procédé managérial n'a rien d'exceptionnel, il s'accompagne en l'espèce d'une utilisation par les acteurs de ces mêmes expressions et slogans. Ce phénomène nous semble être un indice de la capacité de cette technologie à influencer le comportement de l'encadrement intermédiaire. En effet, en analysant les discours de l'encadrement intermédiaire relatifs aux pratiques de GRH et en observant les compor-

tements, nous avons constaté que l'utilisation des outils diffusés par l'intranet était effectuée dans le respect des valeurs du groupe. Americanelec affiche par exemple la « *méritocratie* » comme valeur. Les *managers* interrogés insistent sur l'importance du mérite et de l'individualisation dans leurs pratiques de GRH. Ils privilégient dans leur méthode d'évaluation la fixation d'objectifs et accordent une grande place aux pratiques de *coaching*. L'importance accordée à la méritocratie conduit les acteurs à passer beaucoup de temps au sein de l'entreprise. De même, les *managers* restent très souvent connectés lorsqu'ils se trouvent à leur domicile. L'intranet apparaît ainsi comme un outil de contrôle par la culture grâce à la diffusion de normes propres à ce groupe. L'intranet permet donc d'accroître les structures de légitimation organisationnelle.

Au niveau des « facilités » qui, chez Giddens, représentent les modalités du pouvoir, la technologie utilisée par l'encadrement intermédiaire conduit en réalité à une réduction de son autonomie. Tout d'abord, les outils proposés sur le site laissent peu de marge de liberté aux acteurs auxquels ils sont destinés. Le contenu des outils ainsi que leur mode d'utilisation débouchent sur un encadrement particulièrement marqué des pratiques de GRH. Ainsi par exemple, en matière d'évaluation, les *managers* disposent d'une fiche standard. Le contenu de cette fiche (c'est-à-dire les critères de l'évaluation relatifs à la performance) et son mode d'utilisation (périodicité de l'évaluation, échelle de notation, décisions devant émaner de l'évaluation) sont prédéterminés. Par ailleurs, à partir d'éléments recueillis auprès d'autres *managers* et de clients, l'encadrement intermédiaire doit proposer un classement des salariés, en sachant que, par définition, 20 % sont à haut potentiel, 70 % à fort potentiel et 10 % à faible potentiel. Le caractère contraignant de cette technologie est d'autant plus réel que les utilisateurs ne participent pas à la conception des outils.

Certaines fonctions de l'intranet RH visent à développer la communication entre *managers*. La mise à disposition de forums de discussion joue ce rôle et devrait leur donner la possibilité de faire évoluer l'outil, de façon indirecte, en mettant à jour les problèmes rencontrés lors de leur utilisation. La technologie semble ici avoir un caractère habilitant. Pourtant, une analyse plus approfondie montre que les capacités des acteurs demeurent limitées. Nous assistons en réalité à une reproduction du fonctionnement organisationnel existant.

Du point de vue des schèmes d'interprétation, l'évaluation par les *managers* de l'intranet du point de vue de son efficacité et de ses conséquences sur ses pratiques de GRH renforce l'idée de contrainte. Tout d'abord, ces acteurs considèrent que cette rationalisation des outils facilite le travail et introduit davantage de rigueur. Elle leur permet de gagner du temps et leur donne des indications précises sur la manière de l'utiliser ainsi que sur le rôle qu'ils sont censés jouer en matière de GRH. Ils semblent ainsi apprécier l'existence d'outils préconstruits dont l'utilisation est aisée et qui permettent de lever l'incertitude quant à leur rôle dans ce domaine. L'intranet RH conduit en fait à une formalisation des relations avec la direction puisque la diffusion descendante d'informations et de directives vers l'encadrement intermédiaire passe de plus en plus par l'écran. Néanmoins, les personnes interrogées ont fait état de la persistance de relations informelles essentiellement avec les membres de leur équipe. L'existence d'outils de GRH, tels que des fiches d'évaluation diffusées par l'intranet, aussi précises et exhaustives soient-elles, n'ont pas pour autant mis un terme aux échanges entre acteurs à l'occasion de leur mise en œuvre. Reste à savoir quelle est la nature de ces échanges.

Nos observations nous permettent de constater que ces échanges n'aboutissent pas à une adaptation de l'intranet RH et des outils qu'il véhicule mais plutôt à une reproduction du fonctionnement organisationnel existant. En effet, l'utilisation de la technologie par l'encadrement intermédiaire correspond à ce que la direction attendait. Certes, l'outil est construit de telle sorte que la marge d'action destinée aux *managers* soit faible. Mais comme nous l'avons vu, elle n'est pas totalement absente. Par ailleurs, les échanges observés entre membres de l'encadrement intermédiaire ainsi qu'entre l'encadrement intermédiaire et les subordonnés est le reflet des valeurs culturelles de l'organisation véhiculées par l'intranet RH.

Nous avons observé un autre phénomène qui va également dans le sens d'un contrôle des comportements par la technologie. Les TIC sont devenues un outil incontournable du fonctionnement de l'entreprise en tant qu'outil de gestion, mais également comme moyen d'information et de communication. Elles sont devenues omniprésentes et sont, à tout moment, mobilisables par les acteurs. La généralisation d'ordinateurs portables chez Turbinelec (chez l'encadrement en tout cas) rend plus aisée la consultation du site intranet de l'entreprise. Les personnes interrogées ont insisté sur l'utilisation des TIC à tout moment, y compris

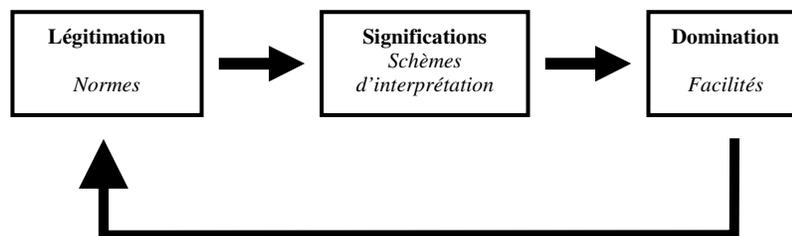
pendant les réunions. À cette occasion, elles n'hésitent pas à consulter leur messagerie électronique et à répondre aux messages reçus. Les *managers* se plaignent de la multiplication des *mails* qu'ils se sentent obligés d'analyser de peur de passer à côté d'informations essentielles et considèrent ce phénomène comme étant à l'origine d'une fragmentation de leur travail. Pourtant, le discours des personnes interrogées ainsi que nos observations laissent penser que cette consultation à tout moment représente un certain besoin voire parfois un certain plaisir d'utilisation. Les TIC, et l'intranet en particulier, seraient, à ce niveau également, une source de contrôle des comportements et des pratiques. L'autonomie que les utilisateurs s'octroient ne serait donc pas celle de l'adaptation voire de la transformation de l'outil, mais bien plutôt du moment de son utilisation, par exemple à l'occasion de réunions.

Conclusion

L'étude du cas Turbinelec nous permet donc de considérer l'intranet RH comme un outil de contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. Grâce à cette technologie, la direction générale du groupe exerce un contrôle des comportements de l'encadrement intermédiaire. En effet, nous avons pu constater que les normes jouaient un rôle central dans ce contrôle. Elles sont véhiculées par l'outil et orientent les représentations et les actions. Ainsi, parmi les trois dimensions du structurel mises en avant par Giddens, la légitimation occupe une place prépondérante au sein de cette entreprise.

Comme le montre le schéma suivant, dépendante des normes, elle influe sur la signification (schèmes d'interprétation) et la domination (facilités).

Figure 2 – *Le contrôle par la légitimation et les normes*



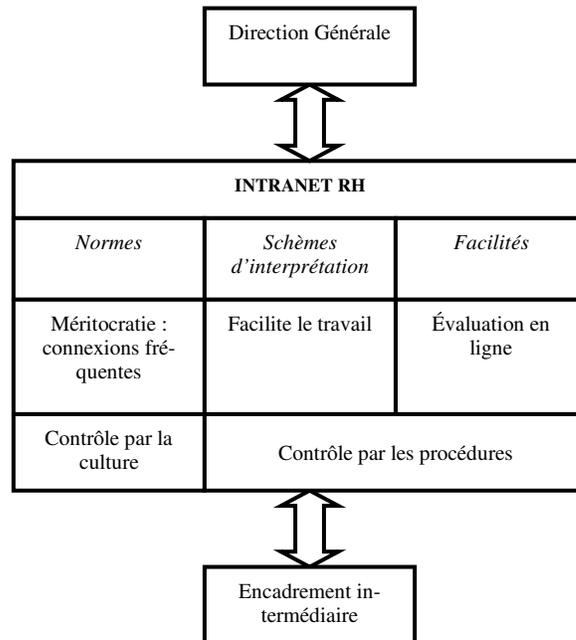
Ce schéma montre également la relation existant entre ces trois di-

mensions : les normes exercent une influence sur les schèmes d'interprétation des *managers* qui, eux-mêmes, ont un impact sur la facilité. Concernant cette dernière relation, nous avons pu constater en effet chez Turbinelec que l'encadrement exerce un rôle plus important en matière de GRH. Le pouvoir détenu par cet acteur devrait donc s'être accru. Or en réalité, celui-ci est limité du fait de l'imprégnation des schèmes d'interprétation par les normes. Cela correspond en quelque sorte à un « formatage » des représentations et des comportements, accru par l'utilisation routinière et répétée des TIC porteuses des normes de l'entreprise. L'autonomie dont devrait disposer l'encadrement intermédiaire à l'occasion de ses pratiques de GRH se trouve alors être limitée tandis que le contrôle exercé par la direction générale du groupe sur ses pratiques est favorisé. L'exercice du pouvoir par l'encadrement intermédiaire ne fait que conforter le système de légitimité existant sans pour autant le transformer. Ainsi, la direction de l'entreprise, par l'intermédiaire de l'intranet, dispose de ressources d'autorité et d'allocation importantes qui lui permettent de contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. Cette technologie favorise la reproduction du fonctionnement organisationnel existant.

Le contrôle par les normes est donc déterminant dans cette entreprise, mais un contrôle par les procédures semble également y jouer un rôle important. Barel (2001) propose de s'appuyer sur la typologie des modes de coordination de Mintzberg (1982, 1990) pour étudier le contrôle. Ces mécanismes se superposent très bien avec d'autres typologies de contrôle organisationnel (Bouquin, 1991 ; Child, 1984 ; Ouchi, 1977). La typologie proposée par Mintzberg nous permettra de prendre en compte une forme de contrôle non étudiée par Giddens et pourtant présente au sein de cette entreprise. Ainsi, dans l'entreprise étudiée, deux mécanismes de contrôle semblent dominer : le contrôle par les procédures (la standardisation des procédés) et le contrôle par la culture (standardisation des normes).

Le contrôle par les procédures s'exprime par la possibilité qu'offre l'intranet de disposer d'outils formalisés, ce qui facilite le travail. L'intranet RH fournit des grilles, des « bonnes pratiques » (*best practices*) et des graphiques à l'encadrement intermédiaire. Ces cadres influencent leurs schèmes d'interprétation, réduisent les ressources d'allocation et d'autorité des *managers* en limitant leur marge de manœuvre et contribuent ainsi à consolider les pouvoirs et les structures sociales (Goody, 1979).

Figure 3 – Nature du contrôle de l'encadrement intermédiaire par l'intranet RH



Le contrôle par la culture occupe également une place centrale. Selon Mintzberg (1990), il conviendrait plutôt de parler d'idéologie organisationnelle. En effet, les valeurs que l'on retrouve chez Turbinelec sont celles qui ont été impulsées par le dirigeant charismatique du conglomérat Americanelec. Le courant néo-institutionnel évoque des acteurs clés qui sont capables de forger une véritable culture (DiMaggio, 1988 ; Fligstein, 1999). Ainsi, selon Fligstein, « *[S]killed actors can help to produce entirely new cultural frames for fields* » (p. 24).

Chez Turbinelec, les *managers* partagent le système de valeurs à travers un parcours initiatique. L'intégration dans l'entreprise passe notamment par l'élaboration d'un projet en s'appuyant sur la méthode « 6 *sigma* », méthode qui fait référence à la qualité, au client, et au processus qui sont autant de valeurs mises en avant par Americanelec. Au cours de cette phase, la direction apprécie l'identification de l'individu à l'organisation. Pour renforcer la socialisation, les *managers* sont souvent amenés à réaliser des missions aux États-Unis.

Le contrôle par la culture tout comme le contrôle par les procédures conduit à réduire l'autonomie des *managers*. Parmi les valeurs, les employés sont bien invités à « *Oser* ». Mais cette valeur apparaît plus comme une injonction paradoxale. Ce résultat conforte la thèse défendue par Willmott (2003). Selon cet auteur, « *ideas of autonomy, individuality and/or self-determination are seized upon for the instrumental purpose of extending and deepening control over employees' hearts and minds* » (p. 75).

Nous nous sommes interrogés, à travers ce travail, sur la capacité de l'intranet à contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire. L'étude de cas réalisée a permis de constater la présence d'une contrainte forte exercée par la technologie sur les acteurs. Plus précisément, l'intranet sert de médium pour véhiculer les normes et les procédures présentes dans cette entreprise. Il s'agit des deux modes de contrôle dominants en l'espèce. Ainsi, l'intranet apparaît comme un outil qu'une hiérarchie (ici la direction générale) peut mobiliser pour contrôler l'autonomie de l'encadrement intermédiaire dans le domaine de la GRH.

Dans une optique exploratoire, nous avons pour objectif d'analyser la relation entre l'intranet RH et le contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire en utilisant pour base la théorie de la structuration. Il semble que celle-ci soit pertinente et adaptée pour analyser ce phénomène. Néanmoins, cette étude de cas permet de mettre en lumière la nécessité de faire appel à d'autres approches pour rendre l'analyse plus complète. L'existence de procédures très présentes dans l'entreprise étudiée et véhiculées par l'intranet nous a conduits à faire appel au modèle proposé par Mintzberg, en particulier au contrôle exercé par les procédures.

Bibliographie

Allard-Poesi F. et Maréchal C. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press.

Avenier M.J. (1989), « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Économies et Sociétés*, SG, n° 14, p. 199-218.

- Bardin L. (1996), *L'analyse de contenu*, PUF.
- Barel Y. (2001), « Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin, p. 5-31.
- Barley S.R. (1986), « Technology as an Occasion of Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 78-108.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bouquin H. (1991), *Le contrôle de gestion*, PUF.
- Briant P. et Heitzmann R. (2003), « Les technologies de l'information et de la communication – En marche vers l'entreprise numérique », *Le 4-Pages, Sessi*, n° 184, décembre.
- Brousseau E. et Rallet A. (1999), *Technologies de l'information – Organisation et performances économiques*, Rapport du groupe de travail présidé par E. Brousseau et A. Rallet, Commissariat Général du Plan, mai.
- Burrell G. et Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann.
- Child J. (1984), *Organization – A Guide to Problems and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, PUF.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- De Sanctis G. et Poole M.S. (1992), « Microlevel Structuration in Computer-Supported Group Decision Making », *Human Communication Research*, vol. 19, p. 5-49.
- De Sanctis G. et Poole M.S. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology use : Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, vol. 5, n° 2, p. 121-147.
- DiMaggio P. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in L. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Ballinger.

- Dopson S., Risk A. et Stewart R. (1992), « The Changing Role of Middle Manager in the United Kingdom », *International Studies of Management and Organization*, vol. 22, n° 2.
- Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Emery F.E. et Trist E.L. (1980), « Sociotechnical Systems », in C.W. Churchman et M. Verhulst (Eds), *Management Science Models and Techniques*, Pergamon, p. 83-97.
- Fligstein N. (1999), « Social Skill and the Theory of Fields », Working Paper, University of California.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société – Éléments de la théorie de la structuration*, PUF.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Grawitz M. (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz.
- Goody J. (1979), *La raison graphique - La domestication de la pensée sauvage*, Éditions de Minuit.
- Groleau C. (2000), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », in D. Autissier et F. Wacheux (Éds), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan.
- Hales C. (1986), « What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence », *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 1, p. 88-115.
- Hales C. (1999), « Why Do Managers Do What they Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work », *British Journal of Management*, vol. 10, n° 4, p. 335-350.
- Hlady-Rispal M. (2000), « La stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Kalika M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 68-74.
- Kalika M. (2002), *E-GRH : évolution ou révolution ?*, Éditions Liaisons.
- Lauwrence R. et Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Irwin, Trad. française : *Adapter les structures de l'entreprise ; intégration ou différenciation*, Éditions d'organisation, 1986.

- Létondal A.M. (1998), « L'évolution des rôles d'encadrement dans les projets de changement d'organisation », in P. Trouve (dir.), *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française, mai.
- Livian Y.F. (1996), « L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays », in CEREQ, *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journées d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, p. 209-219.
- Markus M.L. et Robey D. (1988), « Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research », *Management Science*, vol. 34, n° 4, pp. 583-598.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1990), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université.
- Orlikowski W.J. (1992), « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, August, p. 398-427.
- Orlikowski W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, July-August, p. 404-428.
- Orlikowski W.J. (2002), « Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing », *Organization Science*, vol. 13, n° 3, May-June, p. 249-273.
- Orlikowski W.J. et Robey D. (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », *Information Systems Research*, vol. 2, p. 143-169.
- Ouchi W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 95-113.
- Pateyron E.A. et Salmon R. (1996), *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise*, Economica.
- Périlleux T. (2001), *Les Tensions de la flexibilité - L'épreuve du travail contemporain*, Desclée de Brouwer.
- Pinsonneault A. et Kraemer K.L. (1993), « The Impact of Information Technology on Middle Managers », *MIS Quarterly*, vol. 17, n° 3, p. 271-293.

- Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, p. 5-18.
- Riley P. (1983), « A Structurationist Account of Political Culture », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 414-437.
- Simmel G. (1981), *Sociologie et épistémologie*, PUF.
- Trist E.A. et Bamforth K.W. (1951), « Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting », *Human Relations*, vol. 4, n° 1, p. 3-58.
- Vaast E. (2000), « Internet et les aléas organisationnels », *Réseaux-Communication, Technologie, Société*, n° 104, p. 159-184.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Weber M. (1992), *Essais sur la théorie de la science*, Plon.
- Willmott H. (2003), « Renewing Strength : Corporate Culture Revisited », *M@n@gement*, vol. 6, n° 3, p. 73-87.
- Yin R.K. (1990), *Case Study Design and Method*, Sage.