

2003

Le modèle de la Vision Organisante : un essai d'instrumentation

Sabine Carton

ESA, Université Pierre Mendès Grenoble, CERAG, Préactis, sabine.carton@iae-grenoble.fr

François-Xavier de Vauajany

ISAG, Université Jean Monnet, Saint Etienne, Préactis, francois-xavier.devaujany@dauphine.fr

Cécile Romeyer

ISAG, Université Jean Monnet, Saint Etienne, Préactis, cecile.romeyer@univ-st-etienne.fr

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

Recommended Citation

Carton, Sabine; de Vauajany, François-Xavier; and Romeyer, Cécile (2003) "Le modèle de la Vision Organisante : un essai d'instrumentation," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 8 : Iss. 4 , Article 1.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol8/iss4/1>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Le modèle de la Vision Organisante : un essai d'instrumentation

*Sabine CARTON¹, François-Xavier de VAUJANY²,
Cécile ROMEYER³*

¹Maître de conférences à l'ESA, Université Pierre Mendès France, Grenoble,
Chercheur au CERAG UMR CNRS 5820, Chercheur Préactis

²Maître de conférences à l'ISEAG, Université Jean Monnet, Saint-Etienne,
Chercheur Préactis

³Maître de conférences à l'ISEAG, Université Jean Monnet, Saint-Etienne,
Chercheur Préactis

RÉSUMÉ

En 1997, Swanson et Ramiller ont publié une réflexion de référence en système d'information. Constatant l'importance des idées «autorisées» en matière de choix et de processus de déploiement technologiques, les chercheurs ont proposé un modèle fondé sur un concept central : celui de vision organisante. L'article suggère une stratégie d'instrumentation du cadre théorique basée sur l'utilisation de techniques d'analyses de médias aux côtés de la méthode des cas. Conformément aux préconisations de Swanson et Ramiller, des journaux (01 Informatique et Le Monde Informatique) sont étudiés sur la période 1999-2003. Des techniques d'analyses lexicométriques, des analyses de pivots, des analyses thématiques et des analyses factorielles servent à isoler les modes en matière de SI et à repérer les discours autorisés. L'ensemble est ensuite articulé avec deux études de cas longitudinales. Cette stratégie de recherche « descendante générale » semble tenir ses promesses et donne davantage corps à la théorie de Swanson et Ramiller. Elle montre bien les interrelations entre les niveaux organisationnels et interorganisationnels en matière d'adoption technologique. Le modèle de la vision organisante semble même pertinent afin d'ouvrir un peu plus la méthode des cas aux phénomènes sociaux que vivent les organisations.

Mots-clés : Vision organisante, Innovation informatique, Usages des NTIC, Discours sur l'informatique, Presse informatique, Structuration, Analyse de contenu, Méthode des cas.

ABSTRACT

Systèmes d'Information et Management, Vol. 8 [2003], Iss. 4, Art. 1

In 1997, Swanson and Ramiller gave rise to a reference thinking about information systems. Stating the importance of "authorized" ideas concerning the choice and the process of technological deployment, the researchers proposed a model which is based on a central concept: Organizing Vision. The article suggests a strategy of instrumentation from the theoretical framework based on the use of media analytical techniques alongside the case study method. In accordance with the recommendations of Swanson and Ramiller, two newspapers (01 Informatique and Le Monde Informatique) have been examined over the period 1999-2003. Lexicometric analysis, pivot analysis, thematic analysis and factor analysis have been used in order to isolate some trends as regards IS and to examine the "authorized" discourses. The whole set is then articulated with two longitudinal case studies. This strategy of general descending research is consistent with and extends a little more the scope of the theory of Swanson and Ramiller. It shows clearly the interrelationships between organisational and inter-organisational levels as regards technological adoption. The model of the organizing vision even seems to be relevant to slightly widening the case study method for many social phenomena organizations are coping with.

Key-words: Organizing vision, Information technology innovation, IT applications, Discourse on information technology, Information technology press, Structuring, Content analysis, Case study.

Les phénomènes de modes, l'évolution des discours ambiants et leur influence sont traités depuis plus de vingt ans déjà par les chercheurs en sociologie (cf. Blumer, 1969 ; Hirsch, 1972 ; Bikhchandani *et al.*, 1992) et plus récemment, par les chercheurs en science de gestion (Abrahamson, 1991 ; Abrahamson et Fairchild, 1996 et 1999 ; Kieser, 1997). Dans le champ du Système d'Information, Swanson et Ramiller ont proposé en 1997⁴ un modèle qui intègre ces cycles sociaux et s'appuie sur la thèse suivante : dès les premiers instants de la vie d'une innovation technologique au sein d'une organisation, de nombreux acteurs externes (consultants, constructeurs informatiques, concurrents, fournisseurs...) ou des forums d'information (journaux, conférences, formations...) contribuent à donner un sens à la technologie. Ils alimentent de véritables cycles médiatiques autour des nouveaux objets techniques. Le choix et les modalités de mise en œuvre d'un nouvel outil informatique ne sont donc pas un phénomène isolé. Ils constituent au contraire un phénomène social ouvert qui amène à reconsidérer les processus d'adoption technologique *par et dans* les organisations. Ceux-ci sont dès le début des processus institutionnels (Ramiller et Swanson, 1993 ; Swanson et Ramiller, 1997 et 2003). C'est ce que Swanson et Ramiller ont suggéré en avançant la notion de Vision Organisée (VO). Qui ne se souvient pas d'avoir entendu parler dans des journaux, des colloques ou des formations du pouvoir

décloisonnant attribué à l'Intranet ? de Carton et al. Le modèle de la Vision Organisée : un essai d'instrumentation
l'émergence d'une bureaucratie qui devait permettre le « zéro papier » au sein des entreprises ? de ces Progiciels de Gestion Intégrés qui, moyennant un effort de restructuration des processus, devaient créer de substantiels gains de productivité ? de ce « train » du e-business à ne pas manquer et dans lequel tous les concurrents étaient, soit disant, déjà montés ? De multiples idées sur les alternatives technologiques, leur urgence, leurs finalités, les modalités de leur déploiement, les formes d'organisation avec lesquelles elles sont compatibles... font partie intégrante du contexte organisationnel en matière de SI. L'étude qui suit a pour but d'instrumenter le modèle de Swanson et Ramiller au moyen de techniques d'analyses de contenu de journaux informatiques croisées avec des études de cas et d'entrer en profondeur dans cette dynamique. Autrement dit, nous nous sommes efforcés d'articuler différents niveaux de discours avec différents niveaux de pratiques.

L'article est organisé de la façon suivante. Dans un premier temps, le modèle de la VO ainsi qu'une stratégie d'instrumentation sont développés (1.). Une analyse des grandes VO françaises pour la période 1999-2003 est ensuite proposée (2.). Enfin, la « carrière » d'un ensemble choisi de VO est étudiée et articulée avec deux études de cas (A et B) qui permettent d'illustrer le modèle de Swanson et Ramiller (3.).

4. Article dont plusieurs idées fondamentales apparaissent déjà dans des publications antérieures, notamment dans Ramiller et Swanson (1993) ou encore Ramiller (1995).

I. PRÉSENTATION DU MODÈLE DE SWANSON ET RAMILLER ET PROPOSITION D'UNE MÉTHODE D'INSTRUMENTATION

Systemes d'Information et Management, Vol. 8 (2003), Iss. 4, Art. 1

opportunes, de la technologie, à son mode de fonctionnement, aux conditions de bénéfice de ses valeurs ajoutées et aux changements organisationnels qu'elle porte (Swanson et Ramiller, 1997).

I.1. Le modèle de la vision organisante

Qu'est-ce qu'une VO ? Pour Swanson et Ramiller (1997, p. 460), le concept désigne « une idée focale de la communauté pour l'application de technologies de l'information dans les organisations ». Elle est une sorte de grille de lecture inter-organisationnelle de la technologie. En effet, les questionnaires du SI doivent réduire autant que possible les incertitudes liées à l'innovation. Les nouvelles technologies sont des objets profondément équivoques (Weick, 1990). Les conséquences sociales, psychologiques, économiques ou stratégiques d'un nouvel outil sont évidemment inconnues. Le recours à l'extérieur, aux propos autorisés, est donc indispensable pour convaincre les décideurs (notamment les dirigeants) et faire sens du système vis-à-vis des salariés. C'est ainsi que « CASE⁵, le client-serveur, les Intranets et d'autres innovations liées au système d'information, bien qu'organisationnelles dans leurs applications locales, émergent et prennent leur forme fondamentale dans le processus de création de sens porté par une communauté organisationnelle plus large. » (Swanson et Ramiller, 1997). Le contenu d'une VO a trait aux applications

Le but de ce discours va être à la fois de faciliter l'interprétation, la légitimation et la mobilisation de l'innovation par les adopteurs (Swanson et Ramiller, 1997). D'une part, les images que porte la VO donnent un sens à l'outil. Elles permettent de savoir à quoi il sert et comment il peut s'articuler avec les structures et processus d'une organisation. En cela, elles facilitent l'interprétation du nouvel objet technologique. D'autre part, ces images permettent aussi de donner une légitimité managériale à la mise en œuvre. La VO traite ainsi souvent des valeurs ajoutées économiques de l'innovation. Enfin, par le référentiel collectif qu'elles constituent, les images de la VO permettent à tous de se coordonner et d'aller dans le même sens. La VO est donc un formidable outil de mobilisation des acteurs de l'organisation mais aussi de tous les acteurs commerciaux qui portent le nouveau système.

Mais dans quels forums la communauté porteuse de la VO se réunit-elle afin de la produire interactivement ? Swanson et Ramiller (p. 461) suggèrent quelques pistes, en affirmant que « le marché prend épisodiquement vie au travers de véritables « bazars » physiques comme des conférences, où la vision organisante est élaborée et exposée, où les nouvelles technologies

5. Computer Aided Software Engineering.

<http://aisel.aisnet.org/sim/vols/iss4/1>

peuvent être vues et prises. Pendant ce temps, des publications, des journaux de vente de SI, et des journaux de management jouent le rôle de « marchés virtuels » sur lesquels les fournisseurs de technologie, les firmes de conseil, les experts de l'industrie et les commentateurs produisent des interprétations dans des articles, des colonnes de journaux, des éditoriaux, ou encore des publicités. »

Le schéma analytique proposé par les auteurs afin d'expliquer la « production institutionnelle » de la VO prend la forme suivante :

De multiples ressources culturelles et linguistiques sont à la disposition des gestionnaires du SI. Formalisées dans des journaux spécialisés ou généralistes, échangées dans le cadre de conférences, de salons ou de formations, elles constituent des éléments que les praticiens pourront s'approprier dans le cadre de projets organisationnels. Les gestionnaires vont ainsi interpréter puis reproduire, transfor-

mer ou contourner ces « idées autorisées » dans leurs pratiques. Les structures sociales des organisations, les objets qu'elles utilisent, vont à leur tour être transformés ou renforcés par ces activités de gestion du SI, les différents processus de négociation, d'adoption et d'adaptation de la technologie. On retrouve dans ce modèle une perspective proche de celle suggérée par Giddens (1979, 1984) pour analyser les dynamiques sociales. Au cours de ce processus de structuration, la VO est une sorte de support cognitif interorganisationnel, un ensemble de lignes fédératrices des ressources culturelles et linguistiques.

Comment une VO évolue-t-elle au fil des mois ou des années ? les auteurs font quelques propositions à ce sujet. Ils suggèrent notamment que la VO tend à devenir de plus en plus riche. Il se peut aussi qu'à terme, elle souffre d'un « manque relatif de cohérence reflétant les ambiguïtés qui entourent l'innovation » (p. 463). Des pionniers

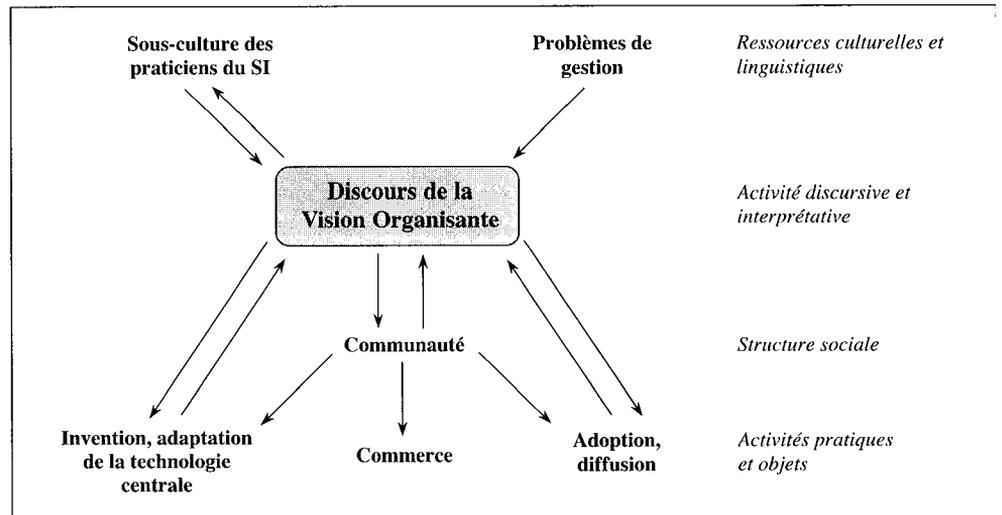


Figure 1 : L'élaboration de la vision organisante, d'après Swanson et Ramiller (1997).

viennent progressivement enrichir le texte de la VO de nouvelles expériences qui seront reprises (pour les plus opportunes) par les vendeurs et experts de l'industrie. Par ailleurs, Swanson et Ramiller suggèrent que le cycle de vie d'une VO est des plus conflictuels. En effet, un véritable « combat est livré dans différentes arènes incluant le marché pour les produits et les services, la presse commerciale et les efforts de développement de standards » (p. 464). Finalement, les auteurs perçoivent l'évolution d'une VO comme une sorte de « ballon d'air chaud » qui peut s'élever ou descendre en fonction de l'enthousiasme des participants. Les caractéristiques qui vont assurer le succès d'une VO seraient les suivantes : son caractère distinctif, son intelligibilité, son pouvoir informatif, sa plausibilité et sa valeur pratique.

I.2. Les pistes d'instrumentation suggérées par les chercheurs en SI

Dans leur article de 1997, Swanson et Ramiller restent relativement évasifs sur les modes d'opérationnalisation de leur modèle ; c'est d'ailleurs la critique majeure que l'on peut faire à leur encontre. Ils suggèrent ainsi l'existence de structures discursives et de mots-clés à la mode (« buzzwords »⁶), qui seraient particulièrement révélateurs d'idées fortes incarnant la VO. Les auteurs affirment également que les études à mettre en œuvre en matière de VO « devraient différer substantielle-

ment des études conventionnelles sur l'adoption de nouvelles expériences, en particulier, en se concentrant sur le texte évolutif de la VO et sur sa présence institutionnelle, plutôt que les pratiques d'adoption d'organisation individuelles. » (p. 471). Plus précisément, Swanson et Ramiller montrent du doigt une piste technique que nous nous sommes efforcés de suivre dans le cadre de notre étude. Ils suggèrent de suivre les publications de praticiens où « la course historique d'une vision organisante laisse des traces substantielles » (p. 471).

En définitive, les pistes d'instrumentation avancées par les auteurs sur leur construit sont donc plutôt vagues. Qu'en est-il des travaux ultérieurs de Swanson et Ramiller ou de ceux effectués par d'autres chercheurs qui se sont intéressés à leur modèle ? Il semble qu'à ce jour, trois grands types de stratégie aient été adoptés : les stratégies **ascendantes ciblées**, les stratégies **médiatiques** et les stratégies **descendantes larges**.

En ce qui concerne les approches ascendantes ciblées tout d'abord, on part du discours échangé entre des praticiens sur différents sites afin de déterminer des référentiels communs et des ressources culturelles et linguistiques. C'est le cas avec les travaux de Wang et Swanson (2003) en matière de PSA (Professional Service Automation), de Swanson et Ramiller (2003) en matière de commerce électronique et de client-serveur ou encore de Firth (2001) sur le CRM (Customer Relationship Management). D'un point de vue technique,

6. Comme CRM (Customer Relationship Management), Intranets, KM (Knowledge Management), PGI (Progiciel de Gestion Intégré), PDA (Personal Digital Assistant), UMTS (Universal Mobile Telecommunications System)...

les propos sont étudiés au moyen d'analyses lexicométriques. Des travaux mettent en œuvre de véritables analyses de contenu des articles managériaux⁷.

Les approches médiatiques reposent sur une stratégie de recherche moins complexe que la précédente. On s'intéresse au discours produit par les journaux d'affaires ou les journaux en système d'information (donc directement aux ressources culturelles et linguistiques) afin, par exemple, de connaître les moteurs du changement des thématiques abordées en matière d'ERP (Entreprise Ressource Planning) (Wang, 2001)⁸. Dans cette dernière étude, c'est le nombre d'articles évoquant l'outil qui servent de mètre-étalon afin d'évaluer la «voilure» de la VO et de suivre son cycle de vie. On s'intéresse ici à la VO dans son expression la plus large, sans descendre dans les couches les plus basses du modèle relatives aux pratiques. En matière de codage, les procédures reposent davantage sur des techniques lexicométriques que thématiques.

Les approches descendantes générales sont plus rares que les précédentes. Dans le champ français, de Vaujany (2001), dans le cadre d'un travail de thèse, est parti d'une analyse lexicométrique des titres de revues en SI couplées avec des analyses de contenu qu'il a ensuite articulées avec des études de cas. Il a donc d'abord déterminé les ressources culturelles et linguistiques en matière de technolo-

gies Internet (notamment les Intranets), puis il a suivi des processus de structuration organisationnels. Il a ainsi pu relever une activation claire de la vision organisante liée à l'Intranet sur certains sites.

On peut résumer les trois grandes stratégies d'instrumentation de la VO de la façon suivante :

I.3. La stratégie de recherche retenue pour cette étude

Dans le cadre de l'analyse que nous avons souhaité effectuer, c'est la dernière des stratégies que nous avons retenue (l'approche descendante générale). Les raisons de ce choix sont triples :

- Ouverture plus large au discours ambiant. Le recours à une approche générale plutôt que ciblée nous a permis d'éviter de faire une hypothèse qui nous semblait douteuse sur l'autonomie des VO les unes par rapport aux autres ;
- Pertinence dans la reconstruction de la dynamique des VO. Partir d'un panorama des VO au niveau le plus global permet d'éviter de reconstituer des dynamiques locales qui n'auraient pas grand chose à voir avec des mouvements institutionnels (ce qui peut être le cas avec une approche ascendante) ;
- Possibilité d'un traitement systématique du discours médiatique pré-formaté. Le travail sur ce discours, formalisé et structuré, per-

7. A la différence des travaux qui ont étudié l'évolution des problématiques traitées par la communauté académique en SI (cf. Swanson et Ramiller, 1993 ; Desq *et al.*, 2002).

8. Wang (2001) propose un modèle prédictif de la vie d'une VO évaluée à partir du nombre d'occurrences de certains mots-clés.

Stratégie d'instrumentation	Ascendante ciblée	Médiatique	Descendante générale
Principe	On part de dynamiques micro-sociales sur un concept technologique donné et on remonte vers des dynamiques institutionnelles	On étudie des discours à un niveau directement sociétal ou inter-organisationnel	On part de discours sociétaux ou inter-organisationnels (sur un ensemble large de concepts technologiques) que l'on s'efforce ensuite d'articuler avec des dynamiques micro-sociales
Techniques de recherche instrumentées	Cas ou grappes de cas Analyses centrées sur un concept technologique	Analyses de contenus (analyse thématique, analyse lexicométrique, analyse de pivots...)	Combinaison grappe de cas et analyse de contenus inter-organisationnels par exemple via des analyses d'articles
Exemples	Firth (2001) Wang et Swanson (2003) Swanson et Ramiller (2003)	Wang (2001)	de Vaujany (2001)

Tableau 1 : Comparatif des trois grandes stratégies d'instrumentation de la VO.

met un recours plus large aux techniques d'analyse de contenu (comptage, pivots, analyses thématiques, verbatims...).

Afin d'analyser les ressources culturelles et linguistiques, nous avons eu recours à des analyses de contenu d'un des « forums » où sont proposées des idées fortes : des revues informatiques grand-public. Nous avons sélectionné les journaux *01 Informatique* et *Le Monde Informatique* (LMI), à la fois en raison de leur diffusion et de leur reconnaissance quasi-institutionnelle par la communauté du SI.

D'un point de vue technique, la méthode que nous avons mise en œuvre s'est appuyée sur le dispositif suivant :

- Repérage et suivi des mots à la mode de chaque année au moyen d'une analyse lexicométrique⁹ ;
- Suivi des idées fortes et VO associées à ces mots à la mode au moyen d'analyses de pivots ;
- Détermination des grandes formes rhétoriques que peuvent prendre les VO au moyen d'une analyse de contenu¹⁰ ;
- Recherche de « carrières » de VO, de trajectoires rhétoriques au moyen d'une analyse factorielle sur les dossiers¹¹.

La matière première était constituée par le titre. Nous avons fait l'hypothèse que celui-ci était représentatif du

9. Repérage des mots les plus fréquents dans chaque titre sur chaque année hors mots-outils (prépositions, articles définis, articles indéfinis...).

10. Dans le cas des titres de dossiers de 01 Informatique, nous avons également réalisé une analyse factorielle des thèmes abordés.

11. Les analyses lexicométriques, le suivi des pivots ainsi que l'analyse factorielle ont été réalisées au moyen du logiciel Sphinx Lexica.

contenu de l'article. Cela ne nous a pas empêché d'approfondir nos analyses à partir de lectures d'articles et d'insertion de verbatims dans nos cas (cf. 3.). Plus de 80 pages de titres ont ainsi été traitées.

La recherche ne s'est bien sûr pas limitée à l'analyse des ressources linguistiques et culturelles véhiculées par les forums analysés. A partir d'études de cas longitudinales, nous **nous sommes ensuite efforcés de voir comment les VO liées à des concepts technologiques¹² étaient reproduites, contournées ou transformées dans des contextes organisationnels précis**. Nous avons alors articulé VO et études de cas¹³, ce qui nous a permis de faire fonctionner plus globalement le modèle.

II. ANALYSE DES GRANDES VISIONS ORGANISANTES FRANÇAISES POUR LA PÉRIODE 1999-2003

Nous allons commencer par détailler nos résultats sur 01 Informatique (2.1) puis sur Le Monde Informatique (2.2), avant de présenter une analyse plus générale des grands concepts technologiques de la période étudiée, enrichie par des informations sur les colloques ou conférences de l'époque (2.3).

II.1. La vision organisante à partir de 01 Informatique

Plusieurs éléments sont frappants à la vue de l'analyse lexicométrique générale (cf. annexe A.1) réalisée sur 01 Informatique :

- La présence forte des mots-clés managériaux au côté du vocabulaire informatique (entreprise, outil, gestion, service, formation, compétences, marché, emploi, PME...);
- La domination écrasante des thématiques Internet jusqu'à 2000, puis leur repli progressif les trois années suivantes ;
- L'apparition d'une notion de DSI et de gestion globale du SI sur 2002-2003, avec les mots clés CIO ou DSI¹⁴. A l'inverse, le terme informaticiens marque un repli sur les années 2000 à 2003.

Plus précisément, si l'on se penche sur les mots-clés ayant trait à l'ensemble de technologies le plus présent sur la période (les technologies de réseau), on peut construire le tableau lexicométrique suivant :

En dehors d'une sorte de fin de cycle pour la VO Internet, on constate également un essoufflement plus discontinu de la VO Progiciels de Gestion Intégrés. Les Intranets restent modérément pré-

12. En particulier l'ensemble qui correspond aux technologies de réseau, sorte de méta-vision organisante qui est clairement ressortie de l'analyse des journaux pour la période étudiée.

13. Construits au moyen de la méthode des cas élaborée par Yin (1994).

14. On évoque désormais les responsabilités des DSI en matière de « cohérence des SI », « de pilotage du SI » ou de gestion de coûts (01 Informatique, 2003). Les dimensions managériales sont présentées comme prépondérantes par rapport aux dimensions techniques.

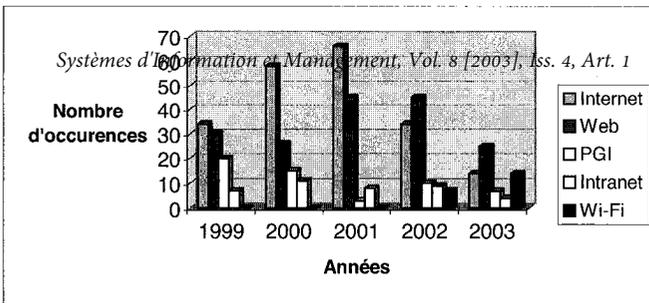


Figure 2 : Suivi de cinq concepts technologiques dans 01 Informatique.

sents dans la presse. On note aussi l'arrivée d'une nouvelle VO en ce qui concerne les réseaux sans fil (le Wi-Fi).

Si l'on analyse les pivots et thèmes associés aux différentes VO dominantes pour la période étudiée¹⁵, les résultats sont également intéressants.

Pour les mots-clés **Internet** et **Web**, dans la période de zénith de cette VO, il apparaît que les deux termes sont associés à un florilège de « buzzwords » dérivés : Net, ligne, start-up, e-business, e-commerce, e-formation... qui connaîtront un repli quasi-simultané en 2001-2002-2003. En 99, l'analyse des pivots montre un champ lexical très général, à caractère plutôt économique (« accès », « attaque », « administration », « applications », « démocratisent », « découvre », « clients », « échanges », « bataille »...). En 2000, le champ lexical associé à l'Internet devient très large. Il inclue des termes commerciaux, politiques, techniques, juridiques... ; les applications et affinités technologiques de la VO semblent multiples. La cohérence de la VO est minimale. En 2002 et 2003, la terminologie associée à l'Internet devient plus managériale et centrée sur des

concepts techniques (« accéder », « nouvelles perspectives », « communiquer », « EDI », « externalisation », « recrutement »...).

La trajectoire de la VO « **Intranet** » est plus difficile à appréhender. Pour 1999-2000-2001, les articles sont plutôt centrés sur des cas (« *Les experts d'EDF font vivre l'Intranet de formation* », « *Bull gère son temps sous Intranet* », « *Un fond audiovisuel en Intranet direct chez TV 5* ») et l'analyse des pivots souligne que les mises en œuvre s'appuient de plus en plus sur des processus d'accompagnement (« *communiquer* », « *informer* », « *attendez* »).

En matière de **PGI**, on remarque une double tendance sur ces quatre années : l'émergence d'un scepticisme fort sur le déploiement et les valeurs ajoutées de l'outil, et la recherche de nouveaux débouchés commerciaux. En ce qui concerne le scepticisme, celui-ci se manifeste sur les difficultés de paramétrage, les coûts ou les problèmes organisationnels. Les titres les plus révélateurs de ces tendances sont notamment : « *Le PGI impose ses pro-*

15. Celles liées à des technologies de réseau.

cessus à l'entreprise et bouleverse l'organisation » 01 Infor-2000, « La maîtrise d'un PGI s'effectue au fur et à mesure de son paramétrage » 01 Infor-2001 ou encore « Les gros PGI épingleés sur leur coût d'implémentation » 01 Infor-2002. De plus en plus, il ressort que le déploiement d'un PGI doit reposer sur un accompagnement fort (« Déployer un progiciel doit être un projet d'entreprise », 01 Infor-2002). La recherche de nouveaux débouchés s'exprime via une tentative d'intégration d'autres VO (« Les PGI, passage obligé du commerce électronique », 01 Infor-2000, « PGI et Internet, une adaptation délicate » 01 Infor-2000; « La GED c'est fini, vive le PGI documentaire », 01 Infor-2003; « L'architecture Web des PGI à l'épreuve du terrain », 01 Infor-2003; « Les PGI investissent le marché des portails » 01 Infor-2000). En définitive, c'est l'ensemble de l'industrie du PGI qui semble souffrir commercialement (« Les petits éditeurs de PGI souffrent autant que les grands », 01 Infor-2003).

Pour finir, le **Wi-Fi** fait une arrivée remarquée à partir de la fin 2002 et inaugure une tendance qui pourrait se confirmer sur 2003 (puisqu'on note déjà 14 occurrences en 2003 sur un seul semestre).

II.2. La vision organisante à partir du Monde Informatique

D'une façon générale, LMI semble aussi tourné vers du vocabulaire managérial (gestion, entreprise, salaires...) que 01 Informatique (cf. Annexe A.1). Les mots-clés de gestion sont à peu près aussi nombreux que les mots-clés d'informatique.

Plus précisément, si on s'intéresse aux VO liées à des technologies de réseau, on peut constater les occurrences suivantes :

Comme pour 01 Informatique, on commence par remarquer le parcours des thématiques **Internet**, culminantes en 2000, déclinantes les trois années suivantes. Dans la continuité du travail réalisé par de Vaujany (2001) sur ce même journal (de 1996 à 1998), on remarque l'utilisation de termes de plus en plus nuancés ainsi que des retours empiriques plus nombreux. On passe ainsi d'un vocabulaire presque religieux (« Graal », « ressusciter », « paradis ») pour les années 90 à une terminologie de plus en plus pratique et critique dans les années 2000. En 1999, les mots-clés associés à l'Internet sont plutôt commerciaux (« pub », « publicité », « clientèle », « création », « marke-

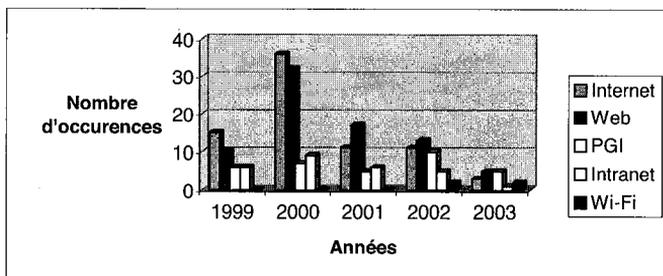


Figure 3 : Suivi de cinq concepts technologiques dans LMI.

ting ...) et le discours est positif (cf. annexe A.2). Comme pour 01 Informatique, le champ lexical associé à l'Internet explose en 2000. Il intègre du vocable politique (« Europe », « Citoyen ... »), juridique (« loi », « contrat de travail »...), managérial (« offre », « veille », « start-up »...), technique (« piratage », « wap », « architecture », « solution informatique »...). Les propos sont parfois plus négatifs que sur la période précédente (« Les start-up Internet sont-elles viables ? », « L'Europe dans le dédale de l'Internet », « Du mauvais usage d'Intranet »). Mais c'est sur les thématiques associées que le mur semble le plus se fissurer. Les e-concepts font l'objet de critiques de plus en plus virulentes (« Quand le e-business ne tient plus qu'à un fil », « Echaudées par le e-krach, les sociétés de capital risque se retirent », « Les ratés de l'e-procurement »). En 2001, on sent un vrai besoin de rassurer (« Les opportunités d'Internet plus fortes que les risques », « Votre Internet vaut de l'or »). Les thématiques associées au Net se recentrent sur les aspects commerciaux et leur gestion. Les propos pessimistes catégoriques font cependant leur apparition sur le mot-clé Internet (« Quand les Spin-Off Internet rentrent au bercail », « La généralisation d'Internet constitue une menace pour la sécurité des entreprises », « Les applications d'Internet mobile trouvent encore peu d'adeptes »). En matière de e-concept, les occurrences diminuent. Les propos reflètent un marché échaudé, une position de prudence (« e-business, les PME prennent leur temps »). Dans la période plus récente, l'Internet et les thématiques associées sont toujours moins fréquentes, mais les propos sont à nouveau positifs, passée ce qui est

perçu comme une phase de « purge » financier, technique et commerciale. Le discours est moins ambitieux, centré sur des pratiques ou des concepts précis.

Pour l'**Intranet**, une analyse réalisée par de Vaujany (2001) sur le journal LMI mentionnait 7 occurrences en 97 et 3 en 98. Notre analyse menée pour la période 1999-2003 montre un point culminant en 2000 avant un lent déclin de 2001 à 2003. Si pour la période 96-98, l'Intranet est présenté comme un outil qui doit amener la « fin des pyramides », des « organisations virtuelles », un fonctionnement « neuronal » de l'entreprise et plus généralement, un vaste processus de transversalisation des organisations, les propos, pour la période étudiée, s'éloignent peu à peu de cette vision stylisée des choses. A partir de 99, les retours d'expériences se multiplient, et le propos se fait plus fonctionnel. On évoque ainsi en 2000 les cas de plusieurs groupes (Lagardère, Atos Origin, les ASF...). Le discours est clairement relié à des fonctions ou pratiques de gestion (qualité, communication, RH, décisions...). Le propos est plutôt inductif. Cette tendance semble se poursuivre sur la période 2001-2002, avec un rapprochement progressif d'autres concepts technologiques (portails, PGI, e-business...).

En matière de **PGI**, la tendance remarquée dans 01 Informatique se confirme. Si en 2000, le PGI apparaît encore comme un « standard obligé », en 2002, on parle de la « fin d'un mythe » et de l'« enfer du décor » (cf. annexe A.2). Les années 2000 marquent l'arrivée d'un discours de plus en plus critique sur la flexibilité, les valeurs ajoutées ou les modes de gestion

des progiciels de gestion intégrés. Pour 2003, on note une diminution des occurrences ainsi qu'un discours plus positif évoquant un cas de réussite et l'arrivée d'une « nouvelle vague de projets PGI ». Mais il est un peu prématuré pour parler d'une « contre-attaque ».

Pour finir, les technologies Wi-Fi font leur apparition en 2002. On remarque cependant que leur arrivée est plus timide que dans 01 Informatique.

II.3. Analyse générale

Dans le cas de 01 Informatique comme dans celui de LMI, on relève quatre grandes tendances :

- L'apogée puis le déclin de la VO « Internet » et des concepts associés ;
- Le déclin douloureux de la VO « PGI » ;
- Une relative convergence technologique que l'on retrouve dans l'analyse des pivots qui fait se rencontrer les grands concepts que nous avons étudiés (PGI, Intranet, Internet, Web...). D'un point de vue technique, les PGI s'appuient de plus en plus sur des « interfaces Web », les Intranets intègrent des logiciels de gestion intégrés, GED (Gestion Electronique de Documents) et PGI sont fusionnés dans des outils uniques. On peut se demander si, avec les années 2001-2002-2003, on ne s'achemine pas un peu plus vers une sorte de

méta-VO intégratrice de VO plus classiques qui rend certains concepts plus problématiques¹⁶ ;

- L'arrivée du Wi-Fi.

Cette analyse de la presse est ensuite confrontée aux thèmes véhiculés dans le plus important salon européen des réseaux Télécoms et Internet qui se déroule à Paris chaque année : Interop. A chaque édition, Interop identifie des thèmes d'actualité. En comparant l'évolution de ces thèmes, on peut enrichir les remarques précédentes :

- L'arrivée du Wi-Fi, après d'autres technologies sans fil, est cohérente avec une problématique de fond des quatre dernières années, reprise dans chaque salon sous des concepts différents : la mobilité (« le m-commerce », « la téléphonie mobile », « la mobilité »...);
- Le déclin des concepts associés à Internet est aussi illustré : un des concepts associés à la VO Internet, le e-business a disparu dès 2001 dans les thèmes d'actualités du salon ;
- Un thème apparaît lors de l'édition 2003, qui a lieu en fin d'année (ce qui n'a pas été identifié dans l'analyse de la presse informatique : notre analyse comprenant uniquement le premier semestre 2003) : l'informatique à la demande, nouveau modèle de commercialisation et de tarification des ressources informatiques.

16. C'est le cas par exemple des Intranets ou technologies de l'Internet (HTML, IP-V6...) que l'on retrouve dans le corps de nombreux articles qui traitent pourtant d'outils considérés habituellement comme très différents (groupware, PGI, GED, portails...).

En termes de catégories, quinze premiers types de titres semblent ressortir de nos analyses de la presse informatique. On pourrait les résumer au moyen du tableau suivant :

Pour relier chacune de ces catégories au modèle de la VO présenté dans la

première partie, on pourrait dire que les discours de la presse informatique peuvent être regroupés en trois ensembles de thèmes :

- (1) Ceux ayant trait au **contenu de la VO** : cf. catégories 9, 13, 14 ;

Nom de la catégorie	Définition	Exemples (01 Informatique, 2002)
-1- Rupture technologique [RT]	Propos sur un nouveau concept technologique présenté comme s'inscrivant en rupture avec un ancien	<i>La GED c'est fini, vive le PGI documentaire Le PDA est mort, vive le PCA</i>
-2- Intégration technologique [IT]	Propos sur un concept technologique qui finit par inclure un autre concept technologique	<i>La robotique s'empare de l'innovation informatique La gestion des documents s'intéresse aux fichiers multimédias</i>
-3- Pratique de gestion des DSI [PGES]	Discours sur les pratiques de gestion du SI en matière d'exploitation (externalisation, maintenance, gestion de projet...) ou d'investissement.	<i>Les DSI confrontent leur modèle d'organisation Les contrôleurs de gestion informatiques encore trop centrés sur les dépenses Les directions informatiques financent les chantiers e-business Un consultant technologique interne pour chaque unité opérationnelle</i>
-4- Compétition technologique [COMP]	Propos sur la compétition ou la complémentarité entre deux concepts technologiques	<i>La téléphonie mobile talonne désormais la téléphonie fixe</i>
-5- Evolution de la structure du secteur informatique [EVO]	Propos traitant du nombre de concurrents ou de la structure de la concurrence sur le secteur informatique	<i>La concurrence européenne du GPS se désorganise L'éditeur Be tire sa révérence</i>
-6- Conjoncture du marché informatique [CONJ]	Propos qui aborde la santé commerciale d'un produit ou ensemble de produits	<i>Une année médiocre pour les ventes de PC Opérateur mobile virtuel : un nouveau challenge pour les grands comptes</i>
-7- Standardisation et cohérence technologique [STAN]	Propos sur les processus de standardisation ou de mise en place d'interopérabilité	<i>Le tout puissant monsieur Internet rentre dans le rang A la recherche d'un standard informatique pour le e-véhicule</i>
-8- Comportement financier d'une entreprise [CPT]	Propos sur la qualité de tout ou partie du bilan d'un acteur du secteur informatique	<i>Net Target joue avec les profits de ses clients</i>
-9- Evaluation d'un nouveau concept technologique [EVA]	Propos sur les valeurs ajoutées techniques, économiques ou sociales d'un concept informatique	<i>La lecture automatique accélère le traitement des feuilles de soin Le réseau à haut débit dynamise l'économie Plus sûr que ses prédécesseurs, Windows XP a toutefois quelques failles La nouvelle infrastructure Internet facilitera l'accès et l'exploitation</i>
-10- Choix technologique d'un acteur [CHX]	Discours sur les choix informatiques d'un acteur ou d'une classe d'acteurs économiques	<i>Les auberges de jeunesse misent sur progress software</i>
-11- Mutation d'un concept technologique [MUTA]	Propos sur l'évolution technologique intrinsèque d'un concept informatique	<i>L'Ethernet passe du MAN au WAN Les outils de développement 100 % java</i>
-12- Emplois et compétences informatiques [EMP]	Propos sur les aspects RH de la fonction informatique	<i>180 000 informaticiens à recruter d'ici l'an 2010 Experts réseaux, devenez des managers</i>
-13- Application-finalisation d'un concept technologique (niveau entreprise) [APPLI]	Propos sur l'articulation « concept technologique-organisation ».	<i>Thalès décline sa place de marché par fonction Le benchmarking à l'heure d'Internet</i>
-14- Accompagnement d'un concept technologique [ACCT]	Propos sur la gestion socio-technique du déploiement d'une innovation informatique (formation, communication, ajustements techniques...)	<i>Guide de mise en place d'un concept technologique Installer un SIG dans une collectivité locale</i>
-15- Innovation technologique [INNO]	Propos où une innovation technologique est présentée dans l' « absolu »	<i>Les logiciels de gestion de connaissance</i>

Tableau 2 : Les catégories de discours dans la presse informatique.

(2) Ceux concernant la **carrière d'une VO** : cf. catégories 1, 2, 4, 7, 11, 15 ;

(3) Ceux concernant la **communauté porteuse de la VO** : cf. catégories 3, 5, 6, 8, 10, 12.

Dans les catégories relevant de la carrière d'une VO, on retrouve en fait une idée générale avancée par Swanson et Ramiller (1997). Ceux-ci suggèrent qu'« alternativement, une VO peut se recouper, être mélangée, entrer en conflit avec d'autres VO ou rester installée dans son coin de ciel, c'est-à-dire, partager ses problèmes de domaines » (p. 469). C'est bien ce que suggèrent plus particulièrement les catégories 1, 2 et 4.

Enfin, l'analyse thématique réalisée sur les titres de dossiers des deux revues pour la période 1999-2003 abonde plutôt dans le même sens que l'analyse lexicométrique. Les grandes tendances relevées précédemment (déclin de l'enivrement sur les technologies Internet et très généralement, critique du e-business et des nouveaux concepts technologiques) sont même exacerbées dans cette zone médiatique « chaude » que sont les dossiers. C'est

particulièrement clair si l'on s'intéresse à certaines catégories (catégories 3, 9, 12, 14) :

Le thème de l'évaluation s'impose en 2001-2002 après la phase d'euphorie des années 1999-2000. La nécessité d'un accompagnement des concepts technologiques apparaît plus clairement. Certaines catégories semblent toujours avoir le vent en poupe et l'intérêt supposé des lecteurs. C'est le cas des propos sur les ressources humaines ou encore les pratiques de gestion des DSI.

L'analyse factorielle (cf. annexe 3) éclaire d'autres points intéressants. Les deux axes F1 et F2 qui rassemblent à tous deux plus de 82 % de variances illustrent les deux grands thèmes sur lesquels les dossiers se positionnent. Le premier axe concerne le degré de continuité-discontinuité dont est porteur l'environnement technologique. Il sépare les titres insistant sur un état d'harmonie technologique d'autres davantage portés sur les changements directs ou indirects liés à la technologie. Le second axe sépare les articles les plus globaux, centrés sur les tendances générales, extérieures, d'autres articles

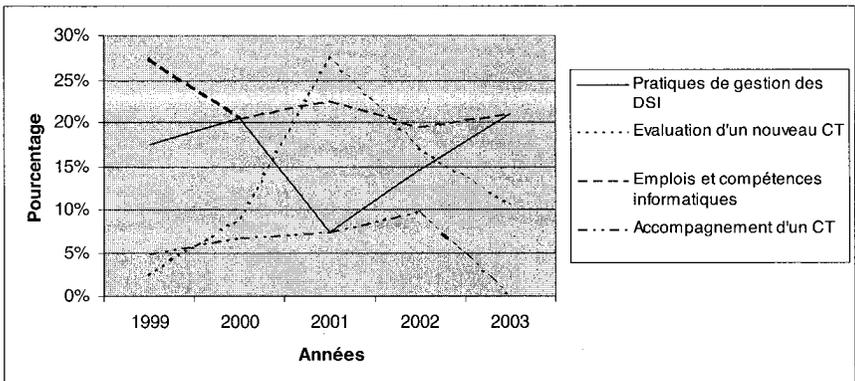


Figure 4 : Evolution de quatre catégories-clés.

plus tournés vers des propos potentiellement normatifs et managériaux, impliquant directement les actions possibles de la DSI. Globalement, l'analyse factorielle valorise une fois encore la non-neutralité du discours médiatique.

Les grandes VO de la période 1999-2003 étant analysées, nous allons maintenant nous intéresser à l'articulation VO-pratiques organisationnelles. La troisième partie va ainsi développer deux cas d'entreprises en effectuant plusieurs aller-retour sur la VO. L'objectif est de voir en quoi les pratiques d'entreprises reproduisent, renforcent, détournent ou transforment les ressources culturelles proposées par la communauté de la VO.

III. LA « CARRIÈRE » D'UN ENSEMBLE CHOISI DE VISIONS ORGANISANTES : DEUX ÉTUDES DE CAS

Nous allons commencer par analyser la carrière de VO spécifiques à un grand groupe des métiers de l'environnement (3.1) avant de nous intéresser à la carrière d'un autre groupe de VO d'une organisation du secteur de la santé (3.2). Dans les deux cas, nous nous efforcerons de rapprocher les discours et pratiques locales des éléments sociétaux repérés dans la deuxième partie. Dans une troisième sous-partie, nous réaliserons une ana-

lyse inter-cas afin de réfléchir à des types de trajectoires micro-sociales de VO (3.3).

III.1. Cas A

La société A est un grand groupe français présent dans les métiers de l'eau, l'énergie et la propreté. Il résulte de la fusion en 1997 de deux grandes entités. Depuis cette époque, la nouvelle société s'efforce de développer une véritable stratégie industrielle qui tranche avec le comportement de holding financière d'une des deux filiales du noyau dur. Le but est d'offrir un ensemble de services intégrés en matière d'optimisation de processus industriels, en particulier dans la gestion des eaux usées, de l'approvisionnement électrique et dans le traitement des déchets, le tout sur un fond de « développement durable ». Le problème est cependant loin d'être simple. Le groupe compte plus de 200 filiales implantées sur tous les continents, 200 000 salariés, des compétences et référentiels métiers très variés, des systèmes d'information plutôt hétérogènes¹⁷. Pour compléter le tableau, la direction du siège, fortement marquée par une des filiales, présente une légitimité faible¹⁸. Les salariés sont un peu perdus au milieu des grandes manœuvres stratégiques du siège. Le groupe naissant est à la fois trop complexe et trop abstrait pour eux. Les informations du siège sont transmises à des directions de groupes qui les envoient à des direc-

17. Avec des réseaux Lotus pour certaines filiales, des réseaux Intranets pour d'autres ou de simples systèmes de messageries pour certaines.

18. Pour de nombreuses directions de filiales, le siège est encore perçu comme une sorte de « pompe à fric ». La nouvelle stratégie industrielle du groupe n'est pas vraiment acceptée.

tions de filiales qui les relient à des unités opérationnelles qui les font suivre à des responsables locaux qui les donnent ensuite à l'employé lambda. Certains salariés¹⁹ ne savent même pas qu'ils font partie du groupe A.

C'est dans ce contexte que la direction du siège décide de lancer en 1999 un vaste projet de Système d'Information : Swan. Les objectifs portent à la fois sur des aspects techniques et des aspects de contenu. Il s'agit d'une part de développer des passerelles entre les différents réseaux du groupe (notamment entre les réseaux Lotus et les réseaux Intranets classiques). D'autre part, la direction des SI²⁰ souhaite développer une sorte d'Intranet corporate qui prendrait la forme d'un portail (vers les autres Intranets de métiers) où seraient proposées des informations²¹ et applications *Corporate*. Le projet est présenté comme un vaste vecteur de décloisonnement et de collaboration entre les métiers²². On retrouve en cela pleinement le discours dominant de l'époque en matière d'Intranet (cf. de Vaujany, 2001)²³. Cependant, au bout de quelques mois, une toute autre dynamique semble se dessiner. Les usages de l'outil, les bases créées, les équipes de gestion du SI,

les redondances entre les contenus de l'intranet groupe et ceux des métiers... montrent que l'outil est approprié d'une façon contraire au projet de la DSI centrale. Les usages reproduisent et renforcent les cloisonnements les plus fins du système de rôle de la société. On voit bien à travers ce premier exemple que le discours autorisé n'est qu'une ressource légitimante à l'action des gestionnaires. Il n'est en aucun cas un facteur causal²⁴.

Parallèlement au projet Intranet, à partir de l'année 2000, un véritable chantier e-business est lancé au sein du groupe. Un département e-business est mis en place. De multiples projets managériaux et informatiques sont poussés par la direction dans la plus grande urgence. Les actions de la concurrence (réelles ou supposées), les consultants SI intervenants sur le siège, ou encore le comportement perçu de toute une économie, mettent un peu plus de pression sur les épaules de la direction : « il faut y aller ! » sinon « on risque de manquer le train ! ». Sur cette VO, le groupe A a donc plus fidèlement reproduit dans ses pratiques la VO que dans le cas de l'Intranet. Il a même contribué à renforcer le message de la VO. Le management

19. Nous en avons rencontrés.

20. Qui s'appelle en 1999 « DSI groupe et siège »,... dichotomie révélatrice...

21. Un répertoire de messagerie groupe notamment.

22. C'est ce qui ressort de l'analyse de plusieurs documents internes (notamment des plaquettes sur le Swan) ainsi que de nos observations lors du comité de pilotage de l'Intranet.

23. D'autres cas valorisent le même type de dynamiques. S'intéressant à la mise en œuvre d'un Intranet au sein d'une entreprise de télécommunication, de Vaujany (2001) a pu constater à quel point le caractère décloisonnant et soit disant rapidement structurant de l'outil était mis en avant. C'est ainsi que dans un document de communication interne, il était souligné que « l'Intranet a un impact managérial très fort, car en modifiant la circulation de l'information (transversalité, interactivité, universalité, ubiquité) il change les rapports entre les acteurs de l'entreprise. »

24. Ce point confirme le danger qu'il peut y avoir à considérer la presse managériale ou informatique comme révélatrice des pratiques concrètes des entreprises (comme le font Lee, Gosain et Im, 1999).

du groupe a participé à de nombreux colloques, cercles de réflexion ou autres séminaires afin de témoigner de pratiques correspondant davantage aux objectifs de la société qu'à des dynamiques d'appropriation réelles...

A partir de 2001-2002, dans le cas du Swan comme dans celui du e-business, on constate un repli progressif des actions. Les dépenses informatiques sont en chute. Les projets deviennent moins ambitieux et plus ciblés. Le contexte politique change en profondeur²⁵ et crée des incertitudes sur l'avenir d'un certain nombre d'emplois. Les conflits et règlements de compte « feutrés » se multiplient, le tout sur fond de crise financière mêlant surendettement et chute des titres boursiers. Le travail de la DSI devient de plus en plus délicat. C'est pour cela que le chef de projet décide de mettre en œuvre un produit SAP portal censé être plus « contraignant »²⁶ qu'une solution Intranet classique²⁷. On retrouve ici un propos « autorisé » sur les PGI (cf. 2.1 sur les solutions progiciels). L'idée est d'instrumenter la VO sous-tendant les PGI en général, la difficulté perçue de leur paramétrage, leur force de structuration, afin de ne pas être paralysé par la multitude des logiques en présence (métiers, hiérarchiques, filiales...).

III.2. Cas B

L'étude de cas B concerne un établissement hospitalier public qui a dé-

cidé, en 1995, de changer une grande partie de son système informatique et d'adopter une solution issue de l'intégration de plusieurs logiciels appartenant à différents éditeurs, afin de ne pas être dépendant d'un seul fournisseur. D'après des propos tirés du Projet d'Etablissement, l'objectif du projet des systèmes d'information est « *de n'avoir qu'un seul outil dans les services de soins gérant le dossier du malade. En revanche, cet outil doit communiquer avec d'une part le logiciel de gestion administrative du patient, d'autre part avec les logiciels des services médico-techniques.* ». Le responsable du projet de changement de système espère ainsi faire de l'établissement le premier hôpital français à implanter une solution informatique communicante et performante, réellement centrée sur la prise en charge du patient. Pour mener à bien cette stratégie, deux logiciels transversaux issus de deux sociétés différentes sont retenus. Le premier constitue le serveur d'identité et permet la gestion administrative du patient ; le second permet une informatisation du dossier patient utilisé dans les services de soins par les médecins, les soignants et les secrétaires médicales. Parallèlement à ces deux logiciels transversaux, le centre hospitalier a acheté des logiciels d'informatisation verticale de plateaux médico-techniques, issus de quatre sociétés différentes : il s'agit de logiciels pour la pharmacie, les blocs opératoires, la radiologie, la médecine nucléaire, l'ana-

25. Avec l'arrivée en force d'une partie du management d'une filiale importante en Belgique et le « départ » d'un certain nombre de personnages historiques du groupe.

26. Point sur lequel plusieurs personnes compétentes que nous avons rencontrées ne sont pas vraiment d'accord.

27. Idée qui semble dans l'air du temps dès la fin 2000, si l'on en croit notamment un article de 01 Informatique : « Les PGI investissent le marché des portails ».

tomie-pathologique, la réanimation et la gestion des repas.

Le dossier du patient est au centre de l'architecture retenue : il communique avec tous les autres logiciels. La volonté du centre hospitalier est donc de recentrer son système d'information autour du patient et de faire en sorte que toutes les informations relatives au malade soient saisies à la source et une seule fois, comme l'indique le rapport de présentation du système adopté.

Ainsi, contrairement au cas précédent, les idées de la vision organisante ne sont pas intégrées par les acteurs de cet établissement hospitalier : ceux-ci décident en effet de mettre en œuvre une solution non intégrée, dans un contexte où l'on parle beaucoup de PGI. Par ailleurs, l'argumentation développée auprès des futurs utilisateurs pour leur faire accepter le système repose essentiellement sur les apports de la solution par rapport aux différents métiers concernés (gains de temps, accès à l'information en temps réel pour une meilleure réactivité dans le déroulement du processus de prise en charge, systèmes d'alerte renforçant la vigilance des médecins lors des prescriptions, etc.). Les discours ambiants sur les technologies employées ne représentent pas le cœur de la communication, bien au contraire.

En 1998 a lieu l'implantation des fonctionnalités administratives liées à la prise en charge du patient. C'est à partir de 1999 que les fonctionnalités médicales et paramédicales sont mises en œuvre (résultats de laboratoire,

dossier médical et infirmier, mouvements des patients dans l'hôpital...).

C'est justement à partir de 1999 qu'un nouveau discours commence à apparaître, remettant quelque peu en cause les décisions prises au moment du choix de la solution : les interfaces entre les différents logiciels représentent une source de blocage importante au système, notamment entre les deux logiciels transversaux. Le responsable des SI de l'établissement dira à ce sujet : « *Les interfaces, c'est catastrophique !* »²⁸. De même, selon un des membres du département de l'information médicale, « *L'interface, si elle est souvent techniquement faisable, elle est très peu souvent opérationnelle* ». Ainsi, à partir de 1999, les logiciels concernant les blocs opératoires, la pharmacie, et la restauration sont abandonnés : les fonctionnalités correspondantes sont prises en charge par la société « principale » qui développe le dossier patient informatisé. On s'achemine ainsi vers une solution de type PGI (Progiciel de gestion intégré), issue d'un seul fournisseur, constituée d'une « *application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard* » (Reix, 2000). Ce changement correspond tout à fait à la tendance de la même époque mise en évidence dans la deuxième partie du présent article selon laquelle les PGI sont vus comme une solution incontournable pour les organisations.

28. Propos issus d'un entretien avec le responsable des SI.

La solution intégrée n'est donc choisie qu'après avoir expérimenté les limites d'une solution fragmentée reposant sur la construction d'interfaces entre les systèmes. Notons par ailleurs que cette solution n'est pas sélectionnée en fonction de l'offre commerciale, puisqu'à l'époque, et ceci est encore vrai aujourd'hui, il n'existe pas sur le marché de véritable progiciel intégré concernant la gestion du processus de prise en charge du patient.

A l'instar de la presse professionnelle qui relate des expériences difficiles en matière de PGI à partir de l'année 2000, le centre hospitalier rencontre d'importants problèmes techniques et organisationnels à partir de cette même année, liés à l'introduction d'un PGI (cf. Romeyer, 2001) :

- Le manque de connaissance du terrain de la part des fournisseurs ;
- La difficulté à faire travailler en étroite collaboration des personnes qui n'en ont pas l'habitude (l'hôpital est en effet connu pour être une organisation très cloisonnée, que ce soit entre les différents corps de métier (Dubois, 1987), entre les sphères administrative, médicale et paramédicale (Crémadez, 1987 ; Guerrero-Barney, 1996), ou encore entre les différentes unités de soins) ;
- Le manque de liens entre certains modules du système (manque d'intégration informationnelle de l'outil) ;
- La lourdeur du paramétrage pour personnaliser le système.

Le discours, très positif jusqu'alors sur la solution informatique adoptée,

commence à changer. Le renforcement du dispositif d'accompagnement de la mise en place du SI apparaît indispensable. On retrouve un propos extra-organisationnel (« *Déployer un progiciel doit être un projet d'entreprise* », 01 Informatique 2002). Au centre hospitalier, on nomme deux nouvelles personnes (futurs utilisateurs) pour accompagner la mise en œuvre du SI en 2000 : un médecin et une secrétaire médicale (auparavant, seule une infirmière était affectée au projet, depuis seulement quelques mois).

Ici encore, on remarque que ce n'est pas la VO qui influence les choix mais l'expérience du centre hospitalier.

III.3. Synthèse

Le cas A illustre clairement l'importance des discours extra-organisationnels dans les choix et modes d'implantation des technologies de réseau. Situé pour la première partie en plein dans la vague de la « nouvelle économie », il montre des sentiments d'urgence, la peur de « manquer le train », la certitude de la performance avant l'heure, autant de comportements ou d'attitudes où l'on retrouve largement le modèle de la vision organisante.

Dans leurs pratiques, les gestionnaires peuvent en fait :

- reproduire et renforcer les idées autorisées (cas A), telle l'aspect incontournable des chantiers e-business ;
- produire des éléments de vision organisante (cas B), en développant des actions innovantes ;
- instrumenter la VO (cas A) : en utilisant des idées admises pour

conduire un projet informatique en écartant des demandes d'adaptation consomatrices de temps.

Certaines organisations semblent cependant moins susceptibles d'être soumise à la phase « chaude » d'une vision organisante (cas B). La nature du secteur d'activité, le degré d'innovation (dans les structures notamment), l'orientation plus ou moins technologique des forums qui touchent l'organisation en matière de VO, l'état d'avancement des technologies dans le secteur, les contraintes légales, peuvent expliquer ces différences institutionnelles. Cela nous amène finalement à considérer deux types d'articulation VO-dynamique micro-sociale que l'on pourrait résumer au moyen des trajectoires suivantes :

Concernant la trajectoire ouverte, le cas A peut même amener à distinguer deux sous trajectoires : une trajectoire ouverte managériale et une trajectoire ouverte opérationnelle. Dans le premier cas, la reproduction et le renforcement de la VO concernent le seul discours « officiel », celui du management, relayé notamment par la communication interne. Les structures sociales promues par la VO ne sont alors pas reproduites et renforcées par les usages de la ligne opérationnelle. C'est le cas par exemple avec l'Intranet de la société A, présenté comme un outil transversalisant par le management, mais utilisé de façon cloisonnée par la ligne opérationnelle. Pour le second type de trajectoire ouverte, la reproduction et le renforcement de la VO concernent à la fois le management et

Type de dynamique	Autonome	Ouverte
Dynamiques de structuration concernées	Transformation ou évitement des idées de la VO Pas d'instrumentation des discours autorisés	Reproduction et renforcement (si l'ensemble organisationnel considéré a une dimension sociétale) ²⁹ de la VO Parfois, instrumentation des discours autorisés
Profil organisationnel	Appartenant à un secteur peu concerné par certaines vagues médiatiques Stratégie de leader en matière de choix technologiques Une certaine autonomie de la composante SI par rapport à d'autres composantes de l'organisation Le métier de la gestion du SI est une expertise qui apparaît comme lointaine aux autres acteurs	Acteur partie-prenante à l'arène médiatique Stratégie SI peu structurée, parfois en raison d'un éclatement important de l'organisation (en termes de métiers, filiales, géographie...) Le schéma directeur informatique évolue davantage en fonction de l'offre commerciale que d'une stratégie SI à long terme La fonction SI est relativement intégrée dans l'organisation
Cas concerné	Organisation B	Entreprise A

Tableau 3 : Deux types d'articulation entre VO et dynamiques locales, entre niveaux institutionnels et micro-sociaux.

29. Ce qui est vraisemblablement le cas de l'entreprise A, fortement médiatisée, à dimensions gigantesques, insérée dans des réseaux d'influence multiples.

la ligne opérationnelle. C'est la situation qui correspond à la mise en place d'outils de e-business et au déploiement de SAP portal.

Systemes d'Information et Management, Vol. 8 [2003], Iss. 4, Art. 1

nologiques. Les cas montrent aussi que l'on peut instrumenter les visions organisantes et être un acteur plutôt qu'une victime de sa « carrière ».

IV. CONCLUSION :

DISCUSSION SUR LES VALEURS AJOUTÉES ET LES LIMITES DE L'ARTICLE

La recherche qui précède se veut un essai d'instrumentation du modèle de la VO. En dehors de la proposition d'une stratégie d'instrumentation peu explorée (descendante générale), les valeurs ajoutées possibles de la recherche sont d'ordre méthodologique. Elle permet en effet d'ouvrir la méthode des cas au contexte institutionnel et de mieux comprendre certaines dynamiques de structuration en les mettant en résonance avec des évolutions sociales³⁰. Ce type de recherche, comme toutes celles s'inscrivant dans le modèle de la vision organisante, constitue donc une voie intéressante à la méthode des cas telle que l'entend Yin (1994).

En plus des valeurs ajoutées théoriques ou méthodologiques, ce travail présente un intérêt pratique. Comme toutes les contributions institutionnalistes, il constitue un avertissement en direction des praticiens encouragés à plus de réflexivité dans leurs discours et pratiques de gestion du SI, et notamment dans le cadre des choix tech-

Bien évidemment, ce travail n'est pas exempt d'un certain nombre de limites.

Tout d'abord, la recherche s'appuie sur une hypothèse simplificatrice contestable : les journaux informatiques sont des supports de VO, ils sont bien ces lieux où apparaissent des interprétations d'experts. Cette proposition, avancée par Swanson et Ramiller eux-mêmes, peut vraisemblablement être discutée. Ces supports véhiculent-ils pas certaines catégories de VO ? celles-ci ne seront-elles pas parfois différentes des catégories portées par d'autres supports institutionnels comme les colloques ou les médias plus classiques ? Par ailleurs, n'y a-t-il pas dans la mécanique même de la VO certaines spécificités culturelles ? Sur l'ensemble de ces interrogations, nous sommes en train de poursuivre ce premier travail sur la VO. Nous nous intéressons désormais à la cohérence interne du modèle de Swanson et Ramiller ainsi qu'à une comparaison empirique des dynamiques institutionnelles américaines relativement aux dynamiques françaises dans le domaine du SI.

Ensuite, le modèle de la VO appliqué à des cas n'épargne pas l'effort d'une démarche de construction de cas classique intégrant les logiques d'acteurs et les éléments de contextes lo-

30. Conformément d'ailleurs à l'invitation lancée par Whittington (1992) ou encore Walsham et Han (1991, 1993) qui engagent les chercheurs en sciences de gestion à davantage intégrer les niveaux sociétaux et inter-organisationnels dans leurs travaux empiriques.

caux. On peut même voir dans le modèle une incitation à utiliser des techniques de recherche complémentaires sur la période : analyse de discours médiatique, grappe de cas, analyses quantitatives de diffusion d'un concept technologique, entretiens d'experts...

Enfin, nous pensons, toujours d'un point de vue méthodologique, qu'il est possible d'être plus exhaustif en codant également des discours intra-organisationnels³¹ (lors de comités de pilotage, de CE, sur des documents de communication internes...) afin de les confronter ensuite directement et systématiquement au discours médiatique... ce type de démarche peut cependant présenter un risque : confronter deux exercices discursifs et ne pas vraiment entrer dans des dynamiques de structuration rhétorico-pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, E. (1991), « Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, 16, pp. 586-612.

Abrahamson, E. (1996), « Management fashion, academic fashion and enduring truths », *Academy of Management Review*, 21, pp. 616-618.

Abrahamson, E. et Fairshild, G. (1999), « Management fashion : lifecycles, triggers and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 708-740.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. et Welch, I. (1992), « A theory of fads, fashion,

custom and cultural change as informational cascades », *Journal of Political Economy*, 100, pp. 992-1026.

Blumer, H. (1969), « Fashion : from class differentiation to collective selection », *Sociological Quarterly*, 10, pp. 275-291.

Crémadez, M. (1987), « Les clés de l'évolution du monde hospitalier », *Gestions Hospitalières*, n° 266, pp. 285-306.

Desq, S., Fallery, B., Reix, R. et Rodhain, F. (2002), « 25 ans de recherche en systèmes d'information », *Revue Systèmes d'Information et Management*, n° 3.

De Vaujany, F.X. (2001), *Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information, une contribution structurationaliste*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3, 438 p.

Dubois, B. (1987), *Le marketing management hospitalier*, Berger-Levrault.

Firth, D.R. (2001), « The organizing vision for customer relationship management », *ACIS 2001, proceedings*.

Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory*, University of California press.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society : Outline of a Theory of Structuration*, University of California press.

Guerrero-Barney, I. (1996), « Formalisation et contrôlabilité dans les hôpitaux publics : les causes de l'échec des réformes hospitalières en France », *Communication présentée à la « Troisième Journée IUT de la Recherche en Sciences Humaines et Sociales » du GREG, Annecy, mars 1996*.

Hirsch, P.M. (1972), « Processing fads and fashions : an organization-set analysis of cultural industry systems », *American Journal of Sociology*, 77, pp. 639-659.

31. A partir d'un dictionnaire thématique commun à celui des discours médiatiques.

Kieser, A (1997), « Rhetoric and myth in management fashions », *Organization, Management*, pp. 49-74.

Lee, Z., Gosain, S. et Im, I. (1999), « Topics of Interest in IS : evolution of themes and differences between research and practice », *Information and Management*, 36, pp. 233-246.

Ramiller, N.C. (1995), « Rethinking the characteristics of IS/IT Innovations : rhetoric and managerial perspective », *ACTS 1995*, Proceedings.

Ramiller, N.C. et Swanson, E.B. (1993), « Toward an institutional view of information technology diffusion, transfer and implementation », in Levine, L. (eds.), *Diffusion, Transfer and Implementation of Information Technology, Proceedings of the IFIP TCS Working conference on diffusion, transfer and implementation of Information Technology*, pp. 353-355.

Ramiller, N.C. et Swanson, E.B. (2003), « Organizing vision for information technology and the information systems executive response », *Journal of Information systems management*, Vol. 20, n° 1, pp. 13-50.

Reix, R. (2000), *Systèmes d'Information et Management*, Vuibert.

Romeyer, C. (2001), *Système d'information fondé sur une traçabilité des activités : intérêt et difficultés de mise en oeuvre dans les hôpitaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.

Swanson, E.B. et Ramiller, N.C. (1993), « Information Systems research thematics : submission to a new journal, 1987-1992 »,

Information Systems Research, Vol. 4, n° 4, pp. 299-323, Iss. 4, Art. 1

Swanson, E.B. et Ramiller, N.C. (1997), « The organizing vision in information systems innovation », *Organization Science*, Vol. 8, n° 5, pp. 458-474.

Walsham, G. et Han, C.K. (1991), « Structuration theory and information systems research », *Journal of applied systems analysis*, Vol. 7, pp. 77-85.

Walsham, G. et Han, C.K. (1993), « Information Systems Strategy Formation and Implementation : The Case of a Central Government Agency », *Accounting Management and Information Technology*, Vol. 3, n° 3, pp. 191-209.

Wang, P. (2001), « What drives waves in Information Systems? The Organizing Vision perspective », *Twenty-second International Conference of Information Systems*, ICIS proceedings, pp. 410-416.

Wang, P. et Swanson, E.B. (2003), « Launching an Organizing vision : community entrepreneurship in Professional Services Automation », *Academy of Management annual conference 2003*, Proceedings.

Weick, K. (1990), « Technology as equivoque : Sensemaking in new technologies », pp. 1-44, in *Technology and organization*, coordonné par Goodman, P.S., Proull, L.S. and associates, 281 p.

Whittington, R. (1992), « Putting Giddens into action : social systems and managerial agency », *Journal of management studies*, Vol. 29, n° 6, pp. 693-712.

Yin, R.K. (1994), *Case study research*, Sage, deuxième édition, première édition en 1989, 161 p.

A.1. Analyse lexicométrique

* Du Monde Informatique :

Années	1999	2000	2001	2002	2003
Mot-clé 1	Entreprise(s) (17)	Entreprise(s) (56)	e- (20), Entreprise (20), Informatique (20)	e- (23), Entreprises(s) (23)	Entreprise (18)
Mots-clé 2	Gestion (15)	Informatique (39)	Ligne (17), Web (17)	Gestion (22), Informatique (22)	Informatique (12)
Mots-clé 3	Internet (15)	Internet (36)	Emploi (13), Entreprise (13), marché (13)	France (16)	DSI (9)
Mots-clé 4	An 2000 (13)	e- (33)	France (12), Informaticiens (12), Sécurité (12), SSII (12)	Sécurité (14), Service (14)	Information (8), sécurité (8)
Mots-clé 5	Informatique (13)	Web (32)	Euro (11), Internet (11), Sites (11)	Web (13)	Gestion (7), logiciels (7), source (7), XML (7)
Mots-clé 6	Informaticiens (10)	Ligne (26)	Information (9), Net (9), Services (9)	Client (11), Internet (11), SSII (11)	Données (6), Open (6), PME (6), Projets (6), Services (6)
Mots-clé 7	Web (10)	Net (25)	Formation (8), Gestion (8)	HP (10), Net (10), PME (10)	Administration (5), France (5), HP (5), Marché (5), Microsoft (5), Web (5)
Mots-clé 8	Commerce (9)	Informaticiens (23)	Données (7), Métiers (7), Sart-up (7)	Administration (8), Formation (8), IBM (8), Projet (8), Tech (8), Télécoms (8)	Défi (4), efficacité (4), infogérance (4), informaticiens (4), Numérique (4), Société (4), SSII (4)
Mots-clé 9	e- (8)	France (22), SSII (22), Start-up (22)	Electronique (6), Logiciels (6), Salaires (6), Travail (6)	Clients (7), Compaq (7), Données (7), emploi (7), high (7), Informatiques (7), Intégration (7), JZEE (7), marché (7), ordinateur (7), outil (7), prix (7), système (7)	Ans (3)
Mots-clé 10	Formation (7)	Sites (21)	Applications (5), Compétences (5), Contact (5), Nouvelle Economie (5), Editeurs (5), Europe (5), Intranet (5), Télécoms (5)	Banc (6), Bull (6), CIO (6), Français (6), Information (6), Intel (6), Ligne (6), Management (6), Microsoft (6), Progiciels (6), SAP (6)	Client (3)

* De 01 Informatique :

Années	1999	2000	2001	2002	2003
Mot-clé 1	Internet (34)	Internet (58)	Internet (66)	Service(s) (77)	Service(s) (47)
Mots-clé 2	Entreprise(s) (33)	Entreprise(s) (39)	Service(s) (60)	Gestion (56)	Informatique (35)
Mots-clé 3	Web (30)	Marché (29)	Web (45), Entreprise(s) (45)	Entreprise(s) (52)	Web (25)
Mots-clé 4	Gestion (24)	France (26)	Ligne (38)	Web (45)	Gestion (24)
Mots-clé 5	Réseaux (24)	Gestion (26)	Gestion (31)	Informatique (44)	Entreprise(s) (23)
Mots-clé 6	France (19)	Linux (26)	Serveurs (25)	France (40)	Information (21)
Mots-clé 7	Outils (18)	Web (26)	e- (24)	e- (34), IBM (34), Internet (34), Ligne (34)	e- (18), IBM (18), Système (18)
Mots-clé 8	Commerce (17), PC (17), service (17)	Applications (24)	Applications (23), Clients (23)	Réseau (32)	DSI (17), Sécurité (17)
Mots-clé 9	Informatique (16)	Ligne (23)	Informatique (23)	Marché (31)	Marché (16), réseau (16)
Mots-clé 10	Accès (15), applications (15), données (15), éditeurs (15)	Wap (22)	Marché (21)	SSII (28)	Wi-Fi (15)

A.2. Analyse de pivots : extraits

Systèmes d'Information et Management, Vol. 8 [2003], Iss. 4, Art. 1

* PGI, LMI 2000 :

Pivots -2 à -1	Pivots +1 à +2
Editeurs (1)	Communiquer (1)
	Gestion (1)
	Intégrer (1)
	Mourir (1)
	Obligé (1)
	Standard (1)

* PGI, LMI 2002 :

Pivots -2 à -1	Pivots +1 à +2
	Décor (1)
	Enfer (1)
	Fin (1)
	Frenchies (1)
	Mythe (1)
	PME (1)

* Internet, LMI 1999 :

Pivots -2 à -1	Pivots +1 à +2
Pub (2)	Echappe (2)
Clientèle (1)	Chercheurs (1)
Dédale (1)	Création (1)
EDI (1)	Débit (1)
Ere (1)	e- (1)
Européen (1)	Forme (1)
Géant (1)	Graal (1)
Publicité (1)	Grande (1)
Recruter (1)	Haut (1)
Relation (1)	Laissez (1)
Vitesse (1)	Marketing (1)
	Masses (1)
	Mieux (1)
	Paradis (1)
	Peut (1)
	Règle (1)...

* Internet, LMI 2002 :

Pivots -2 à -1	Pivots +1 à +2
Client (1)	Champ (1)
École (1)	Débit (1)
Enfants (1)	Emploi (1)
Eveillez (1)	Formera (1)
Faut (1)	Haut (1)
Internet (1)	Ingénieurs (1)
Lit (1)	Mode (1)
Métier (1)...	Payant (1)...

A.3. Analyse factorielle : édition des principales sorties

Carton et al.: Le modèle de la Vision Organisante : un essai d'instrumentation

* Occurrence des catégories pour les dossiers de 01 Informatique sur la période 1999-2003 :

	1999	2000	2001	2002	2003
RT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
IT	5 % (2)	0 %	0 %	2,4 % (1)	2,5 % (1)
PGES	17,5 %	20,5 % (9)	7,5 % (3)	14,6 % (6)	21 % (4)
COMP	2,5 % (1)	4,5 % (2)	5 % (2)	4,9 % (2)	2,5 % (1)
EVO	5 % (2)	11,4 % (5)	15 % (6)	14,6 % (6)	15,8 % (3)
CONJ	12,5 % (5)	9,1 % (4)	2,5 % (1)	4,9 % (2)	0 %
STAN	2,5 % (1)	0 %	0 %	0 %	0 %
CPT	2,5 % (1)	0 %	0 %	0 %	0 %
EVA	2,5 % (1)	9,1 % (4)	27,5 % (11)	17,1 % (7)	10,5 % (2)
CHX	0 %	0 %	0 %	4,9 % (2)	10,5 % (2)
MUT	0 %	4,5 % (2)	2,5 % (1)	2,4 % (1)	0 %
EMP	27,5 % (11)	20,15 % (9)	22,5 % (9)	19,5 % (8)	21 % (4)
APPLI	5 % (2)	6,8 % (3)	7,5 % (3)	4,9 % (2)	0 %
ACCT	5 % (2)	6,8 % (3)	7,5 % (3)	9,8 % (4)	0 %
INNO	12,5 %	0 %	2,5 %	0 %	2,5 % (1)

* Analyse en composantes principales des catégories pour la période 1999-2003 :

NUMERO	VALEUR	POURCENT.	POURCENT.											
	PROPRE		CUMULE											
1	7,4955	53,54	53,54											
2	4,0426	28,88	82,41	*****										
3	1,8323	13,09	95,50	*****										
4	0,6296	4,50	100,00	*****										
5	0,0000	0,00	100,00	*										

COORDONNEES DES VARIABLES SUR LES AXES 1 A 5														
VARIABLES	COORDONNEES					CORRELATIONS VARIABLE-FACTEUR					ANCIENS AXES UNITAIRES			
IDEN - LIBELLE COURT	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
RT - Rupture techno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IT - Intégration techno	0,88	-0,24	0,12	0,40	0,00	0,88	-0,24	0,12	0,40	0,00	0,32	-0,12	0,09	0,50
PGES - Pratique de gestion	0,35	-0,37	-0,86	0,05	0,00	0,35	-0,37	-0,86	0,05	0,00	0,13	-0,18	-0,63	0,06
COMP - Compétition techno	-0,81	0,54	0,16	0,18	0,00	-0,81	0,54	0,16	0,18	0,00	-0,29	0,27	0,11	0,23
EVO - Evolution techno	-0,86	-0,49	0,14	0,00	0,00	-0,86	-0,49	0,14	0,00	0,00	-0,31	-0,25	0,10	-0,01
CONJ - Conjoncture	0,63	0,70	-0,30	0,14	0,00	0,63	0,70	-0,30	0,14	0,00	0,23	0,35	-0,22	0,18
STAN - Standardisation	0,96	0,25	0,14	0,04	0,00	0,96	0,25	0,14	0,04	0,00	0,35	0,13	0,10	0,05
CPT - Comportement	0,96	0,25	0,14	0,04	0,00	0,96	0,25	0,14	0,04	0,00	0,35	0,13	0,10	0,05
EVA - Evaluation	-0,78	0,08	0,62	-0,10	0,00	-0,78	0,08	0,62	-0,10	0,00	-0,28	0,04	0,46	-0,13
CHX - Choix	-0,13	-0,97	-0,10	0,21	0,00	-0,13	-0,97	-0,10	0,21	0,00	-0,05	-0,48	-0,08	0,26
MUT - Mutation	-0,68	0,62	-0,38	-0,02	0,00	-0,68	0,62	-0,38	-0,02	0,00	-0,25	0,31	-0,28	-0,03
EMP - RH	0,88	0,25	0,31	-0,25	0,00	0,88	0,25	0,31	-0,25	0,00	0,32	0,13	0,23	-0,32
APPLI - Applications	-0,30	0,84	-0,41	-0,21	0,00	-0,30	0,84	-0,41	-0,21	0,00	-0,11	0,42	-0,30	-0,26
ACCT - Accompagnement	-0,38	0,76	0,20	0,49	0,00	-0,38	0,76	0,20	0,49	0,00	-0,14	0,38	0,15	0,61
INN - Innovation	0,95	0,12	0,27	-0,12	0,00	0,95	0,12	0,27	-0,12	0,00	0,35	0,06	0,20	-0,15