

# **LES INFLUENCES RÉCIPROQUES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET DU TRAVAIL DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE : UNE APPROCHE PAR LA THÉORIE DE LA STRUCTURATION**

**Loris GUERY**

**Doctorant en Sciences de Gestion  
Allocataire moniteur à l'IAE de Nancy**

**GREFIGE**

**13, rue Michel Ney  
54037 Nancy Cedex  
Loris.Guery@plg.univ-nancy2.fr**

**Coordonnées personnelles**

**7, rue de l'Octroi / Apt 24  
54000 Nancy  
03 83 28 12 87  
loris.guery@free.fr**

## **INTRODUCTION**

L'influence exercée par la technologie sur le changement organisationnel n'est pas un phénomène récent, loin s'en faut. Déjà en 1847, l'utilisation commerciale du télégraphe a favorisé le développement du transport ferroviaire américain, en améliorant la sécurité et l'efficacité de la circulation des trains. A partir de 1880, c'est l'usage du téléphone pour des appels longue distance qui a participé à la naissance de grandes entreprises présentes sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis (Chandler, 1988).

L'apparition et le développement des outils informatiques au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle ont donné lieu de croire que de nouvelles évolutions allaient intervenir dans le fonctionnement des organisations. De fait, les relations qui unissent les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) aux variables organisationnelles font de longue date l'objet de travaux dans le champ des Sciences de Gestion. C'est ainsi que les conséquences de l'informatisation des entreprises ont été étudiées dès la fin des années 1950 (Leavitt, Whisler, 1958).

Les études cherchant à déterminer les liens entre les technologies de l'information et les organisations se sont développées depuis lors, portant aussi bien sur les relations entre organisations, que sur les processus internes ou le travail des salariés. La recherche menée dans le cadre de cette thèse s'intéresse à l'influence potentielle de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication sur le travail de l'encadrement intermédiaire.

La première partie est consacrée aux conséquences liées à l'introduction de Technologies de l'Information et de la Communication dans les organisations, qui se manifestent aux niveaux organisationnel et individuel. Ces impacts disparates mettent en évidence que l'encadrement intermédiaire représente une strate organisationnelle particulièrement sujette à des mutations.

La méthodologie prévue afin de mener à bien cette recherche est exposée au travers de la deuxième partie. Il s'agit d'une monographie de France Télécom, réalisée par le biais de méthodes aussi bien qualitatives que quantitatives.

La troisième partie sera dédiée aux éléments ayant le plus fait l'objet d'approfondissements jusqu'à présent dans ce travail doctoral, c'est-à-dire à une revue des cadres théoriques permettant d'appréhender les liens entre Technologies de l'Information et de la Communication et organisation. Une adaptation de la théorie de la structuration (Giddens, 1987) pouvant servir de base théorique à l'étude de l'influence des TIC sur le travail de l'encadrement intermédiaire sera proposée.

Enfin, les difficultés et questionnements rencontrés jusqu'alors viendront conclure ce bref exposé de la thèse en cours.

## **L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE EST POTENTIELLEMENT SUJET À DES MUTATIONS IMPORTANTES LIÉES À L'UTILISATION DES TIC**

### **Les conséquences disparates des Technologies de l'Information et de la Communication**

De par leurs propriétés de compression du temps, de compression de l'espace, d'expansion de l'information stockée, et de flexibilité d'usage (Reix, 1999), les impacts potentiels des TIC se manifestent aux différents niveaux de l'organisation, depuis des évolutions touchant à la structure jusqu'au travail effectué par chacun des salariés.

Au-delà de la mise en place de structures transversales qui s'accompagnent d'un pilotage par les processus, des organisations peuvent, grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication, se transformer en conglomerats intégrés verticalement, en réseaux, voire en organisations virtuelles dont les membres ne sont reliés que par voie électronique (Lucas, Baroudi, 1994). Cependant, au niveau structurel, c'est principalement l'aplatissement de l'organigramme concomitant à l'introduction des TIC qui est mis en avant par de nombreuses études (notamment Applegate, Cash, Quinn Mills, 1990 ; Huber, 1990 ; Jameux, 1989 ; Leavitt, Whisler, 1958 ; Reix, 1990). Cet aplatissement de la structure pourrait s'expliquer par la facilitation de la communication et du traitement de l'information inhérente aux TIC. Le souci d'obtenir une organisation réactive a également pour réponse la constitution de groupes de projet qui permettent d'accroître la flexibilité de l'organisation (Reix, 1999). Ce mode de fonctionnement est favorisé par les technologies de type groupware qui permettent d'améliorer les performances des groupes de travail en proposant des outils favorisant la communication, la collaboration et la coordination (Favier, Coat, 1999).

Les processus de décision sont affectés, grâce notamment à la possibilité de consulter un plus grand nombre de personnes, de profiter d'une amélioration de la mémoire organisationnelle, d'avoir un feed-back plus rapide concernant les conséquences des décisions prises (Huber,

1990). Selon Applegate, Cash et Quinn Mills (1990), les TIC ont favorisé une décentralisation de la prise de décision, accompagnée d'une centralisation du contrôle. Cette situation est explicitée par l'étude de l'organisation du travail. En effet, les salariés qui ont recours aux outils informatiques sont plus autonomes et peuvent prendre plus d'initiatives que les autres salariés, mais en même temps ils sont plus soumis à la surveillance de leur hiérarchie, de même qu'à des délais ou à des normes (Cézard, Dussert, Gollac, 1992). Le pendant de l'élargissement de l'autonomie et de l'initiative est également une augmentation de la charge de travail et une intensification du rythme de travail (Léchevin, Lanoë, Le Joliff, 1993). Le rapport que les salariés entretiennent avec le produit ou le service qu'ils produisent se modifie, perdant son contact physique et devenant plus abstrait, véhiculé par des symboles propres aux TIC, ce qui traduit une intellectualisation du travail (Huault, 1996). On en aboutit par conséquent à un paradoxe, c'est-à-dire que l'introduction et l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication se traduit à la fois par plus et moins de taylorisme.

Ces évolutions liées à l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication dans les organisations nécessitent une plus grande implication d'un personnel soumis à des exigences fortes en termes de délais à respecter, ce qui n'est pas sans engendrer des conséquences psychologiques néfastes sur les utilisateurs (Cézard, Dussert, Gollac, 1992). Les nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail engendrent elles aussi des conséquences non voulues, comme par exemple l'effacement des frontières entre travail et vie de famille (Auber, 1997).

L'introduction des TIC s'analyse également sous l'angle d'une modification des relations de pouvoir existant dans l'organisation, ces nouveaux outils informatiques créant de nouvelles zones d'incertitude que les acteurs tentent de s'approprier (Alter, 1984 ; Jameux, 1989). Les systèmes qui favorisent le partage de la connaissance en sont un bon exemple, la maîtrise de l'information étant traditionnellement considérée comme source de pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977).

### **Des conséquences qui se répercutent sur l'encadrement intermédiaire**

L'encadrement intermédiaire fait souvent partie des groupes les plus menacés lorsqu'une organisation modifie la manière de travailler de ses membres (Osterman, 1995). La nature de son travail est affectée directement par les nouveaux outils informatiques qu'utilisent les cadres intermédiaires, ce qui entraîne par exemple gain de temps et qualité accrue dans la production et la transformation d'information (Pinsonneault, Bourret, Rivard, 1993), mais également, par effet de ricochet, par des changements qui ont trait au travail des autres échelons hiérarchiques. Toutes les conséquences des TIC sur les structures et sur l'organisation du travail énoncées précédemment peuvent se répercuter au niveau de l'encadrement intermédiaire et être ainsi source de questionnements sur son devenir.

L'aplatissement de la structure se traduit par une réduction des couches hiérarchiques au niveau de la hiérarchie intermédiaire, ce qui laisse penser à une diminution du nombre d'emplois de cadres intermédiaires. La plus grande transversalité des structures, le développement du travail en groupe, posent la question des missions qui sont affectées à l'encadrement intermédiaire : simple transmission d'information verticale, évolution vers un rôle de facilitateur et de promoteur de l'utilisation des TIC, réduction des activités de contrôle et de supervision au profit de l'animation des équipes de travail ? Le développement du télétravail, dont les cadres hésitent à faire bénéficier leurs collaborateurs, craignant de ne plus

pouvoir les contrôler et de perdre tout contact avec eux (Osterman, 1995), ne fait que rehausser ces interrogations.

La décentralisation de la prise de décision, la centralisation du contrôle élargissent-elles les tâches des cadres intermédiaires, ou ces évolutions s'effectuent-elles aux extrêmes de la ligne hiérarchique, au niveau des salariés assurant la production et à celui des cadres supérieurs, réduisant ainsi la nécessité de l'existence de l'encadrement intermédiaire ? Le partage de la connaissance et la possibilité de court-circuiter la hiérarchie intermédiaire grâce à la messagerie électronique accentue également sa déstabilisation.

### **Les études existantes relatives aux conséquences des TIC sur l'encadrement intermédiaire**

Les études récentes consacrées à l'influence des Technologies de l'Information et de la Communication sur l'encadrement intermédiaire sont peu nombreuses, majoritairement articulées autour des travaux menés par Alain Pinsonneault depuis le début des années 1990 dans un contexte nord-américain. Ces études portent sur le travail des cadres intermédiaires et sur le niveau d'emploi.

Certaines études menées antérieurement considèrent que les cadres intermédiaires sont principalement des transmetteurs d'information. Dès lors, les TIC auraient pour conséquence de rendre le travail encore plus routinier et plus structuré, ce qui s'assimile à un appauvrissement du travail. D'autres études considèrent que l'encadrement intermédiaire a des activités beaucoup plus larges (dont la prise de décision, le management des équipes). Les TIC leur permettraient d'automatiser certaines activités pour se reporter sur d'autres (formations, innovations organisationnelles, etc.), ce qui aboutirait à un enrichissement du travail. Cette perspective est celle adoptée par Rivard, Pinsonneault et Bernier (1999), qui concluent à une réduction du travail routinier et des tâches de supervision, à un développement de la communication, à une modification du pouvoir de l'encadrement intermédiaire. L'introduction des TIC aboutit probablement à une automatisation et un appauvrissement dans les structures centralisées, à un enrichissement dans les structures décentralisées (Pinsonneault, Bourret, Rivard, 1993).

De même que l'on assiste à un enrichissement ou à un appauvrissement du travail de l'encadrement intermédiaire, les études existantes concluent également à une réduction ou à une progression du nombre de cadres intermédiaires. Ces deux dimensions sont en fait intimement liées. Pinsonneault (1992), Pinsonneault et Kramer (1993) dégagent deux variables permettant d'expliquer ces résultats contradictoires : la centralisation des décisions informatiques (qui contrôle les grandes décisions informatiques) et la centralisation des décisions organisationnelles (considérée représentative du travail qui est dévolu aux cadres intermédiaires). Lorsqu'il y a centralisation sur ces deux dimensions, les cadres supérieurs substituent les technologies de l'information à l'encadrement intermédiaire, qui accomplissait des tâches « structurées » et donc automatisables. Lorsqu'il y a décentralisation sur ces deux dimensions, les cadres intermédiaires réalisent des tâches peu structurées et détiennent les décisions informatiques. Ils peuvent donc automatiser une part de leur travail pour se reporter sur d'autres tâches, et éventuellement augmenter leur nombre. Les impacts de l'introduction des TIC dépendent principalement du groupe qui détient les décisions informatiques, puis de la nature du travail de l'encadrement intermédiaire.

Les études existantes relatives à l'influence des TIC sur les organisations, et plus spécifiquement sur le travail de ses membres, aboutissent à des résultats divergents. Il en est de même pour celles qui se concentrent sur les impacts de ces technologies sur la hiérarchie intermédiaire. A notre connaissance, aucune recherche ne s'est consacrée à l'influence des Technologies de l'Information et de la Communication sur le travail de l'encadrement intermédiaire dans un contexte français, malgré le développement des TIC dans notre pays depuis le début des années 1990, et malgré les éléments exposés précédemment qui laissent supposer une mutation profonde de cette strate de l'organisation. C'est à cette étude que s'attelle ce travail par le biais d'une monographie basée principalement sur une approche qualitative.

## UNE MONOGRAPHIE DE FRANCE TÉLÉCOM

France Télécom apparaît comme un terrain de recherche intéressant pour mener à bien cette étude. Les Technologies de l'Information et de la Communication présentent en effet deux aspects différents mais complémentaires pour cette entreprise : elles sont d'une part les produits et services proposés aux clients, et d'autre part des outils qui soutiennent le changement organisationnel.

Au travers de ses trois pôles de croissance (mobile, internet, international), et en se développant dans les différents créneaux du secteur de l'internet et du multimédia, France Télécom opère un passage d'une « Phone Compagnie » à une « Net Compagnie ». Il en va ainsi de Wanadoo, qui ne se limite pas à l'accès à internet et au transport d'information, mais dont la stratégie repose sur le développement de contenus, comme les annuaires et la vente en ligne. Un grand nombre de personnels ayant un statut fonctionnaire, l'entreprise opère cette mutation via une évolution des compétences de ses salariés par des actions de formation. Ainsi, 40 000 personnes ont changé de métier entre 1996 et 2000<sup>23</sup>.

Depuis la fin de l'année 1995, les structures de France Télécom issues de l'organisation pyramidale de l'ancienne Direction Générale des Télécommunications ont évolué vers une structure axée sur les processus, organisée en cinq branches : Grand Public, Entreprises, Développement, Réseaux, Ressources. Cette structure fait à nouveau l'objet de modifications, notamment au niveau de la branche Grand Public qui est scindée en plusieurs entités, dont Wanadoo. Ces évolutions structurelles se sont accompagnées d'un fort développement de l'utilisation des TIC afin d'améliorer le fonctionnement interne de France Télécom. C'est notamment le cas de la fonction Ressources Humaines pour laquelle un projet de reengineering a été lancé au début de l'année 1999. Début 2001, vingt et un processus concernant les ressources humaines avaient été remis à plat et étaient soutenus par un workflow. Le travail quotidien de la fonction Ressources Humaines se trouve également modifié de par le développement de solutions informatiques telles que Planet Emploi, site Intranet qui vise à faciliter la mobilité interne des salariés au sein du Groupe en recensant l'ensemble des postes à pourvoir.

---

<sup>23</sup> « L'Institut des Métiers de France Télécom publie une nouvelle étude sur les métiers de l'Internet et du multimédia », [www.francetelecom.com](http://www.francetelecom.com)

De manière plus globale à l'entreprise, l'organisation du travail est modifiée, notamment par le biais du développement du télétravail, qui concernait 8600 salariés de France Télécom en 2000, contre 5000 en 1997<sup>24</sup>. France Télécom s'applique ainsi à elle-même les solutions qu'elle propose à ses clients, leur démontrant par là même leur efficacité et valorisant son image d'entreprise moderne. Trois modes de travail à distance sont privilégiés : le travail alterné (alternance entre le domicile et le bureau, ou entre plusieurs sites de l'entreprise), le travail nomade (qui permet de continuer son travail quel que soit le lieu : entreprise cliente, transports, domicile, etc.), le travail coopératif qui est particulièrement approprié pour les groupes de projet (travail en commun d'individus ou d'équipes dispersés géographiquement), ce dernier étant le plus développé. Ces différents modes de télétravail affectent les managers, qui ne peuvent plus exercer de contrôle direct sur leurs équipes, mais doivent passer à des évaluations du travail en fonction de l'atteinte d'objectifs.

Les changements organisationnels menés en ce moment chez France Télécom, recourant aux TIC, portent donc à croire qu'il est possible d'y observer une évolution du travail de l'encadrement intermédiaire.

La méthodologie prévue combine le recueil et le traitement de données qualitatives et quantitatives. La première étape consistera en une série d'entretiens exploratoires menés à la Direction des Ressources Humaine Groupe et dans d'autres entités afin, d'une part, de mieux appréhender le contexte du développement de l'utilisation des TIC chez France Télécom, et, d'autre part, de définir les branches, directions ou services où il est le plus pertinent de poursuivre la partie empirique de la recherche. Par la suite, des entretiens semi-directifs y seront réalisés avec l'encadrement intermédiaire, ses supérieurs hiérarchiques et ses subordonnés, mais également d'autres membres de l'organisation tels que les responsables des ressources humaines ou les médecins du travail. Enfin, il serait intéressant de pouvoir généraliser les résultats obtenus auprès des cadres intermédiaires rencontrés, ce qui serait possible grâce à la diffusion plus large d'un questionnaire au sein du groupe France Télécom.

## LES CADRES THÉORIQUES D'ANALYSE DE LA RELATION TIC – ORGANISATION

### Trois perspectives majeures

Markus et Robey (1988) ont, à partir des liens de causalité recensés dans les études portant sur l'influence des Technologies de l'Information et de la Communication sur les organisations, délimité trois perspectives théoriques majeures : le déterminisme technologique, le déterminisme organisationnel, la perspective de l'émergence.

Dans la perspective du déterminisme technologique, les évolutions de l'environnement socio-technique nécessitent que les organisations adoptent de nouvelles technologies, dont les fonctionnalités innovantes causent des impacts précis (Rowe, Struck, 1995). Les TIC seraient donc la cause du changement organisationnel. Leurs impacts sur l'encadrement intermédiaire, envisagé comme un transmetteur d'informations, s'expriment en termes de substitution capital-travail (Pinsonneault, Kraemer, 1993). Les études ayant adopté ce cadre théorique ont abouti à des conclusions divergentes. De plus, la diversité des trajectoires d'entreprises

---

<sup>24</sup> « France Télécom et le télétravail », [www.francetelecom.com](http://www.francetelecom.com)

soumises à des environnements socio-économiques similaires vient fragiliser cette perspective (Rowe, Struck, 1995).

Le déterminisme organisationnel se base quant à lui sur l'idée d'une rationalité de l'organisation, qui serait en mesure d'équilibrer les besoins et les capacités de traitement de l'information afin de parvenir à l'efficacité de l'organisation (Reix, 1990). La raison de l'implémentation d'une technologie particulière tient à la fois aux besoins de l'organisation en traitement de l'information et aux choix des managers pour les satisfaire (Markus, Robey, 1988). Les dirigeants disposent d'un choix quasiment illimité concernant les options technologiques et sont en mesure de contrôler les effets des TIC mises en place. Comme pour la perspective précédente, la validation empirique du déterminisme organisationnel est limitée.

Dans la perspective de l'émergence, les conséquences des TIC émergent de manière imprévisible d'interactions sociales complexes (Markus, Robey, 1988). La technologie n'apparaît plus que comme une occasion de changement. Ce sont les utilisateurs, la manière dont ils perçoivent les TIC, les influences qu'ils subissent, les relations qu'ils entretiennent entre eux, qui sont placés au centre de cette perspective (Rowe, Struck, 1995).

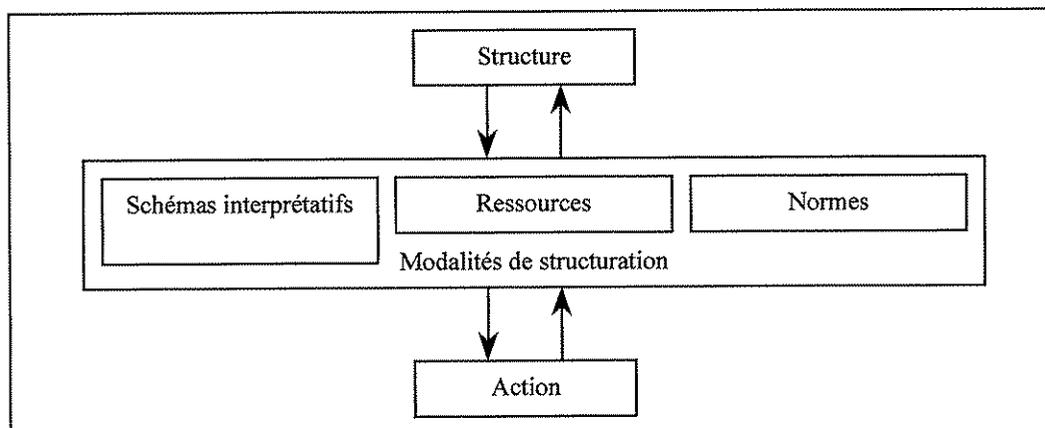
Si l'on considère qu'il existe une variété de facteurs de changement, il est nécessaire de procéder à une intégration de ces différentes perspectives, ce qui justifie l'intérêt à porter aux modèles issus de la théorie de la structuration.

### **Le recours à la théorie de la structuration**

Les évolutions récentes dans la perspective de l'émergence se basent sur la théorie de la structuration. Cette théorie sociologique développée par Giddens (1987) dépasse la dichotomie existant entre les théories qui mettent l'accent sur les propriétés institutionnelles des systèmes sociaux, et celles qui mettent en exergue la liberté des acteurs. L'intérêt d'y recourir dans le cadre de recherches en Gestion des Ressources Humaines s'explique par le fait qu'elle permette d'expliquer les comportements des individus au sein des entreprises, en mettant l'accent sur la possibilité qu'ont ces individus d'agir sur leur environnement (Bailly, 1998). Le point essentiel de la théorie de la structuration est la dualité de la structure, cette dernière étant définie comme « un ensemble de règles et de ressources » (Rojot, 1998). Il y a dualité car la structure est d'une part un élément facilitateur ou contraignant des agissements des individus, et d'autre part le résultat des actions de ces individus. Cette énonciation de la structure va soit dans le sens d'un renforcement de la structure existante, soit dans celui d'une évolution ou d'une modification structurelle. Structure et action entretiennent donc une relation récursive, aucune ne pouvant être envisagée comme la cause de l'autre.

Des modalités de structuration lient le domaine de l'action à celui de la structure. Elles déterminent comment la structure sert de médium à l'action des individus, et comment la structure est reconstituée par ces actions. Ces modalités sont au nombre de trois : les schémas interprétatifs, « stocks de connaissance standardisés, partagés, dans lesquels les individus puisent pour interpréter les comportements et les événements » (Orlikowski, Robey, 1991) ; les ressources, « moyens par lesquels les intentions des acteurs sont réalisées [...] et le pouvoir est exercé » ; et les normes, « règles qui gouvernent les conduites sanctionnables ou appropriées ».

Figure 1.

*La théorie de la structuration*

D'après Giddens, 1987

Même si la théorie originelle de Giddens ne fait pas mention de la technologie dans les processus de structuration, elle a été utilisée moyennant des adaptations depuis le début des années 1990 dans des études touchant aux TIC (notamment DeSanctis, Poole, 1994 ; Orlikowski, 2000 ; Orlikowski, Robey, 1991). Ces études, et principalement celle d'Orlikowski (2000) où les TIC apparaissent au niveau des modalités de structuration et où différentes dimensions de l'organisation peuvent être appréhendées au niveau des structures (culture, système d'incitation, hiérarchisation de l'organisation, etc.) nous portent à croire que l'utilisation d'un cadre théorique basé sur la théorie de la structuration est envisageable dans le but d'étudier l'influence des TIC sur le travail de l'encadrement intermédiaire. Ce cadre théorique qui reste à développer pourrait prendre en compte :

Au niveau de l'action : la réalisation de leurs activités<sup>25</sup> par les membres de l'encadrement intermédiaire, la manière dont ils exécutent le contenu de leur travail ;

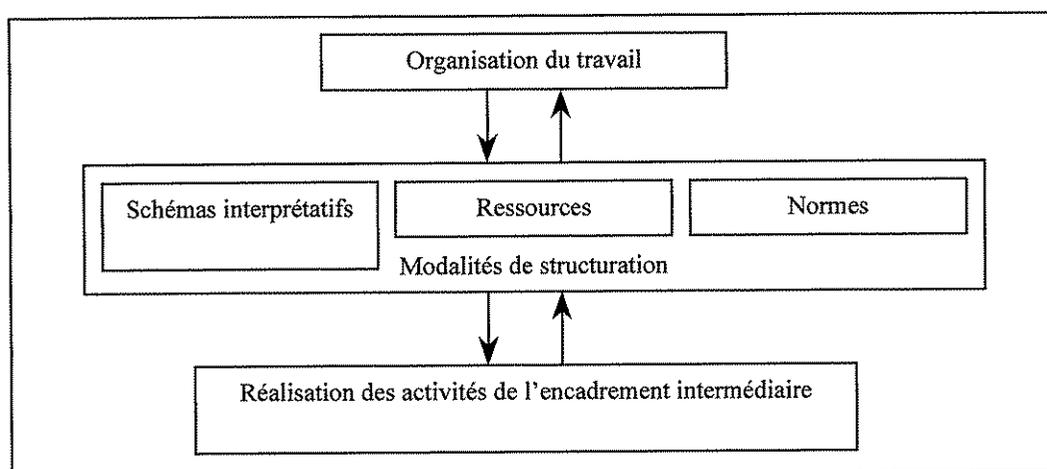
Au niveau des modalités de structuration : les schémas interprétatifs que se font les individus des TIC dont ils disposent, les ressources (les TIC ou les fonctionnalités auxquelles ils recourent), les normes ressenties par l'encadrement intermédiaire face à son travail et à l'utilisation des TIC.

Au niveau de la structure : l'organisation du travail, caractérisée par des ressources (salariés, moyens matériels, temps) et des règles (division du travail, répartition des tâches, centralisation/décentralisation de la décision, du contrôle, etc.).

<sup>25</sup> Une activité étant « un ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu ou un groupe, permettant de fournir un output à partir d'un panier d'inputs » (Lorino, 1991).

Figure 2.

*Adaptation de la théorie de la structuration à l'étude  
de l'influence des TIC sur le travail de l'encadrement intermédiaire*



Si l'on adopte une vision plus dynamique de cette schématisation, l'organisation du travail, telle que définie par la direction, va contraindre pour partie la manière dont l'encadrement intermédiaire effectue le travail qui lui est assigné. Cette relation entre l'organisation du travail et la réalisation du travail est médiatisée par les modalités de structuration. A titre d'exemple, ces modalités pourraient être les suivantes :

Schémas interprétatifs : le groupware facilite le travail de groupe et le rend plus performant ;

Ressources : groupware de type Notes ;

Normes : la confrontation à un problème est surmontée collectivement

Au travers des modalités de structuration, l'organisation du travail va donc influencer le travail de l'encadrement intermédiaire ainsi que la manière dont il le réalise, mais elle ne va pas les déterminer, les acteurs ayant toujours la possibilité « d'agir autrement » (Rojot, 1998). Dans cette situation, soit les membres de l'encadrement intermédiaire respectent scrupuleusement l'organisation du travail telle qu'elle est définie, auquel cas ils la renforcent, soit ils profitent de leurs marges de liberté, auquel cas ils modifient l'organisation réelle du travail (par opposition à celle voulue par la direction) ainsi que les modalités de structuration.

## DIFFICULTÉS ET QUESTIONNEMENTS

Les questionnements sont à ce jour de trois ordres : relatifs au cadre théorique issu de la théorie de la structuration, à la définition et au choix des Technologies de l'Information et de la Communication, à la définition de l'encadrement intermédiaire.

Les modèles de recherche développés à partir de la théorie de la structuration mettent en évidence la relation récursive qui unit les interactions des agents aux caractéristiques structurelles, dépassant ainsi les simples liens de causalité entre les agents, les TIC, le travail. Cependant, la théorie de la structuration reste d'une compréhension difficile (Rojot, 1998). La modélisation que nous avons proposée permet-elle d'étudier l'influence qu'exerce l'utilisation des TIC sur le travail de l'encadrement intermédiaire ? L'organisation du travail peut-elle être considérée comme composée de règles et de ressources, et reflète-t-elle les changements affectant le travail de l'encadrement intermédiaire ? L'informatique peut en effet coexister avec des éléments d'une organisation du travail très traditionnelle (Cézard, Dussert, Gollac, 1992). Dès lors, faut-il s'intéresser à l'organisation du travail et/ou au contenu du travail ?

La deuxième interrogation tient à la nature des Technologies de l'Information et de la Communication. On est en effet confronté à une hétérogénéité des définitions et des termes employés dans les études existantes : NTIC, TIC, TI, informatique, micro-informatique, bureautique, télématique, etc. Faut-il considérer tout simplement que les TIC « incorporent l'ensemble des moyens informatiques auxquels les cadres peuvent accéder directement et sans intermédiaire » (Pinsonneault, Bourret, Rivard, 1993) ? Aucun choix n'ayant été effectué a priori, les TIC prises en compte et étudiées dans cette recherche dépendront principalement des enseignements qui seront tirés des entretiens exploratoires.

Enfin, une difficulté majeure tient à l'absence, à notre connaissance, de définition précise de ce qu'est l'encadrement intermédiaire. Dans les différentes études relatives aux impacts des TIC sur l'encadrement intermédiaire recensées par Pinsonneault (1992), rares sont celles qui définissent cette catégorie de salariés. Trouvé (1996) souligne à ce titre que le terme de Catégories Intermédiaires d'Encadrement est difficile à cerner dans un contexte national, mais qu'il l'est plus encore dans le cadre de comparaisons internationales. L'encadrement intermédiaire pourrait être défini comme « la large bande intermédiaire située entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau » (Livian, 1996), ce qui se révèle proche des populations étudiées dans les diverses recherches de Pinsonneault. Il est possible de distinguer dans cette catégorie les personnes ayant une responsabilité d'encadrement de celles qui occupent une fonction d'expert (Livian, 1996). Comme cela a été mentionné auparavant, la nature du travail de la hiérarchie intermédiaire fait par ailleurs l'objet de conceptions différentes, allant du traitement et de la transmission de l'information à une conception plus large incluant la prise de décision, le management d'équipes, etc. Dans ces conditions, quelles sont les personnes qui doivent être considérées comme appartenant à l'encadrement intermédiaire dans une entreprise de la taille de France Télécom, scindée en plusieurs branches et englobant de multiples filiales ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N. (1984), « Bureautique et partage du pouvoir dans l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n°49, novembre-décembre, pp.106-116.
- APPLEGATE L., CASH J., QUINN MILLS D. (1990), « Les ordinateurs font sauter les organigrammes », *Harvard L'Expansion*, n°58, automne, pp.33-43.
- AUBER B. (1997), *Les technologies de l'information et l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.

- BAILLY A.-F. (1998), « Mobilités et pilotage de carrière dans une compagnie d'assurance : une approche par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.62-80.
- CEZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M. (1992), « Taylor va au marché ; Organisation du travail et informatique », *Travail et emploi*, n°54, pp.4-19.
- CHANDLER A.D. (1988), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DE SANCTIS G., POOLE M.S. (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory », *Organization science*, vol.5, n°2, pp.121-147.
- FAVIER M., COAT F. (1999), « Le futur des systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, n°125, sept.-oct., pp.19-28.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.
- HUAULT I. (1996), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, décembre, pp.19-40.
- HUBER G.P. (1990), « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°1, pp.47-71.
- JAMEUX C. (1989), « Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, n°73, mars-avril-mai, pp.75-83.
- LEAVITT H.J., WHISLER T.L. (1958), « Management in the 80's », *Harvard Business Review*, nov-déc, pp.41-48.
- LECHEVIN J.-P., LANOË D., LE JOLIFF G. (1993), « Vivre les nouvelles technologies ; Perception et vécu de la charge de travail et de l'organisation du travail », *Travail et Emploi*, n°56, pp.4-18.
- LIVIAN Y. (1996), « L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays », in CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications), *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp.209-219.
- LORINO P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Paris, Dunod.
- LUCAS H., BAROUDI J. (1994), « The role of information technology in organizational design », *Journal of Management Information Systems*, spring, pp.9-24.
- MARKUS M.L., ROBEY D. (1988), « Information technology and organizational change : Causal structure in theory and research », *Management Science*, vol.34, n°4, pp.583-598.
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Laval, Editions Eska.
- ORLIKOWSKI W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol.11, n°4, pp.404-428.
- ORLIKOWSKI W.J., ROBEY D. (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », *Information Systems Research*, vol.2, n°2, pp.143-169.
- OSTERMAN P. (1995), « Impact des technologies de l'information sur les postes de travail et les spécialités du personnel », in SCOTT MORTON M.S. (ed), *L'entreprise compétitive au futur, technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Paris, Editions d'Organisation, pp.273-304.
- PINSONNEAULT A. (1992), « Les technologies de l'information : les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ? », *Gestion*, vol.17, n°4, pp.15-22.
- PINSONNEAULT A., BOURRET A., RIVARD S. (1993), « L'impacts des technologies de l'information sur les tâches des cadres intermédiaires : une étude empirique des bénéfices de l'informatisation », *Technologies de l'Information et Société*, vol.5, n°3, pp.301-328.

- PINSONNEAULT A., KRAEMER K.L. (1993), « The impact of information technology on middle managers », *MIS Quarterly*, vol.17, n°3, pp.271-293.
- REIX R. (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, n°77, janvier-février, pp.100-106.
- REIX R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp.111-119.
- RIVARD S., PINSONNEAULT A., BERNIER C. (1999), « Impact des technologies de l'information sur les cadres et les travailleurs », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.51-65.
- ROJOT J. (1998), « La théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.5-19.
- ROWE F., STRUCK D. (1995), « L'interaction télécommunications – structure des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Economies et Sociétés*, n°21, 5, pp.51-83.
- TROUVE P. (1996), « Avant propos : Pour un bilan et des perspectives de recherches sur le devenir des catégories intermédiaires d'encadrement », in CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications), *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp.9-15.